

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS- NUCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO -
PPGMAD**

DJAN MOSQUEIRA DE AMORIM

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DO CAMPO ORGANIZACIONAL DO TECIDO DA
FLORESTA EM RESERVAS EXTRATIVISTAS NO MUNICÍPIO DE
MACHADINHO D'OESTE - RO**

**PORTO VELHO-RO
2013**

DJAN MOSQUEIRA DE AMORIM

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DO CAMPO ORGANIZACIONAL DO TECIDO DA
FLORESTA EM RESERVAS EXTRATIVISTAS NO MUNICÍPIO DE
MACHADINHO D'OESTE - RO**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia como um dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André da Silva Müller.

**PORTO VELHO-RO
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA
BIBLIOTECA CENTRAL PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

A524i

Amorim, Djan Mosqueira de

Institucionalização do campo organizacional do Tecido da Floresta em Reservas Extrativistas no município de Machadinho D'Oeste – RO/ Djan Mosqueira de Amorim. Porto Velho, Rondônia, 2013. 71f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André da Silva Müller

Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD), Porto Velho/RO, 2013.

1. Institucionalismo. 2. Campo organizacional. 3. Tecido da Floresta. 4. RESEX de Machadinho D'Oeste. I. Fundação Universidade Federal de Rondônia. II. Título.

CDU: 658(811.1)

Bibliotecária Responsável: Eliane Gemaque / CRB 11-549

DJAN MOSQUEIRA DE AMORIM

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DO CAMPO ORGANIZACIONAL DO TECIDO DA
FLORESTA EM RESERVAS EXTRATIVISTAS NO MUNICÍPIO DE
MACHADINHO D'OESTE - RO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Agronegócio e Sustentabilidade.

Data da aprovação: 27/12/2013.

Prof. Drº José Moreira (Coordenador do Curso)
UNIR

BANCA EXAMINADORA

Prof. Drº Carlos André da Silva Müller (orientador)
UNIR

Prof. Drº Osmar Siena (Membro)
UNIR

Prof. Drª Gleimira Batista da Costa (Membro externo)
UNIR

**PORTO VELHO
2013**

“O êxito da vida não se mede pelo o que você conquistou, mas sim pelas dificuldades com que superou o caminho”. (Abraham Lincoln).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela sua presença constante em minha vida e pela concretização desta benção!

A minha mãe Armanda Mosqueira Guardia, pelo exemplo de vida e por me oferecer as condições necessárias para que eu chegasse neste momento.

A Joiciane Simas Gomes, que soube compreender a importância desta dissertação para a minha carreira profissional e a realização pessoal, sempre me incentivando a buscar meus objetivos.

Ao meu orientador Carlos André da Silva Müller que muito mais que um orientador, foi um amigo que soube com maestria, dedicação, esforço, foco, direção e humildade, me incentivar e me auxiliar nos momentos pelos quais passei durante o mestrado, foi sem dúvidas uma peça fundamental na elaboração deste trabalho, me proporcionando enxergar teoria e resultados os quais, sozinho, eu não seria capaz.

A todo o corpo docente do PPGMAD, pelo conhecimento transmitido e pelos conselhos que sempre carregarei comigo.

A todos os colegas de turma com quem compartilhei momentos de alegria de dificuldades.

AMORIM, Djan Mosqueira de. **Institucionalização do campo organizacional do Tecido da Floresta em Reservas Extrativistas no município de Machadinho D'Oeste - RO.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Porto Velho; 2013.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo evidenciar os fatores que influenciam o atual estágio do campo organizacional da inovação tecnológica do tecido da floresta nas Resex de Machadinho D'Oeste no estado de Rondônia, a partir do seu processo de institucionalização. A abordagem neoinstitucional mostrou-se oportuna para o campo da pesquisa, pois permite compreender os motivos que levaram a formação do campo organizacional do tecido da floresta, bem como, as barreiras atravessadas para sua sedimentação. A construção do campo organizacional iniciada por uma organização indutora (SEBRAE) do projeto que subsidiou grande parte a inovação tecnológica do tecido da floresta nas RESEX no município de Machadinho D'Oeste. O tecido da floresta foi um projeto que buscou conciliar as premissas ambientais, sociais, econômicas e culturais que caracterizavam o desenvolvimento sustentável em Machadinho D'Oeste no estado de Rondônia. Com o projeto em funcionamento, houve a inserção de novas organizações interessadas na comercialização; porém, devido a diversos fatores endógenos e exógenos ao campo organizacional, o mesmo encontrava-se estagnado. A pesquisa foi conduzida na perspectiva descritivo-analítica, cuja natureza enquadra-se como aplicada e sua abordagem qualitativa. Sendo esta predominante na pesquisa, uma vez que tal abordagem apresentou-se oportuna, pois proporcionou a possibilidade de compreensão das atividades simbólicas que os *champions* empregaram na construção e representação da realidade social na institucionalização do campo organizacional do tecido da floresta, este visto quanto inovação tecnológica. Pesquisa documental e entrevistas foram as técnicas utilizadas para a coleta de dados. Na avaliação, empregou-se a análise de conteúdo documental e das entrevistas. O uso desta técnica possibilitou quantificar a frequência das características que se repetiam no conteúdo do texto. O programa ATLAS *Ti*. possibilitou a visualização dos resultados quantificados pela análise. Os resultados permitiram verificar que o campo em estudo não se encontra mais em seu estágio inicial, porém ainda não está totalmente institucionalizado. Concluiu-se que o grau de institucionalização do campo é baixo, devido a uma série de fatores que provocaram essa realidade, entretanto, os indicadores utilizados na pesquisa, baseados na teoria, evidenciam que o campo pode vir a reestruturar-se, na direção de um aumento paulatino do grau de institucionalização.

Palavras Chave: Institucionalismo, Campo organizacional, Tecido da Floresta, RESEX of Machadinho D'Oeste.

ABSTRACT

This research aims to identify and highlight the factors that the current state of the field of organizational technological innovation in the fabric forest Extractive Reserves (RESEX) Machadinho D'Oeste in Rondonia state, from its process institucionalization. That using the approach institutionalists proves timely for the field of research, because it allows us to understand the reasons that led to the formation of the organizational fabric of the forest as well as the barriers and crossed towards its consolidation. The construction of the organizational field there was an organization inducer (SEBRAE) project that supported much of the technological innovation of the fabric of the forest in the municipality RESEX Machadinho D'Oeste, with the project already in operation, was the inclusion of new organizations interested in marketing, however, due to several factors endogenous and exogenous to the organizational field, it is stagnant and abandoned. The research was conducted in the descriptive - analytical perspective, the nature of which falls as applied and its qualitative approach. Being predominant in this research, since such approach presented timely, because it provided the possibility of subjective understanding of symbolic activities that champions employed in the construction and representation of social reality in the institutionalization of the organizational fabric of the forest, this seen as technological innovation. Interviews and focus group techniques were used for data collection. In the assessment and of these, we used content analysis of documents and interviews. The use of this technique to quantify the possible frequency characteristics that are repeated in text content. The program ATLAS Ti contributed to a better visualization of the results quantified by analysis. The results showed that the field study is no longer in its infancy, but is not yet fully institutionalized. It was concluded that the degree of institutionalization of the field is low, due to a number of factors that led to this reality, however, the indicators used in the survey, based on the theory, show that the field can come to restructure itself, toward one gradual increase in the degree of institutionalization .

Key-words: Institutionalism; Organization Field; Fabric of forest, RESEX of Machadinho D'Oeste.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelagem das instituições em camadas	23
Figura 2 - O processo de Institucionalização.....	31
Figura 3 – RESEX situadas em Machadinho D'Oeste.....	39
Figura 4 - Campo Organizacional do tecido da floresta.....	42
Figura 5 - Fluxo Metodológico da pesquisa	44
Figura 6 - Processo de Habitualização rumo à Objetificação.....	53
Figura 7 – Análise sob a ótica do Pilar Regulativo	59
Figura 8 – Análise sob a ótica do Pilar Cultural/Cognitivo.....	61
Figura 9 – Análise sob a ótica do Pilar Normativo	62
Figura 10 – Modelo dinâmico da estruturação do campo organizacional do tecido da floresta	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores determinantes no processo de institucionalização organizacional	33
Quadro 2 – Síntese Teórica	34
Quadro 3 - Níveis e fases de institucionalização organizacional	37
Quadro 4 – Atores-chave do Campo Organizacional do Tecido da Floresta	40
Quadro 5 - Definição das Variáveis	41
Quadro 6 - Formação do Campo Organizacional do Tecido da Floresta	48
Quadro 7 - Novos entrantes no interior do Campo Organizacional do Tecido da Floresta	52
Quadro 8 - Atores Chave do Campo Organizacional do Tecido da Floresta	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASM	Associação dos Seringueiros de Machadinho D'Oeste
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
COOPFLORA	Cooperativa dos Extrativistas da Floresta de Rondônia
ONG	Organização Não Governamental
OSR	Organização dos Seringueiros de Rondônia
RESEX	Reserva Extrativista
SEDAM	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Ambiental
SNUC	Sistema Nacional de Unidades de Conservação
UC	Unidade de Conservação
WWF	Fundo Mundial para a Vida Selvagem e Natureza

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO AO PROBLEMA	12
1.1	OBJETIVO GERAL	16
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3	RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	16
1.4	TEMA E LINHAS DE PESQUISA – (PPGMAD)	17
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	18
2.1	TEORIA INSTITUCIONAL.....	18
2.1.1	<i>O institucionalismo e as organizações</i>	18
2.1.2	<i>O isomorfismo e o campo organizacional</i>	24
2.1.3	<i>A institucionalização e seus processos</i>	30
2.2	SÍNTESE DO QUADRO TEÓRICO.....	34
3	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	35
3.1	ESTRUTURAÇÃO E TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	35
3.2	DIMENSIONAMENTOS DA PESQUISA.....	38
3.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DOS PRINCIPAIS TERMOS DO ESTUDO	40
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA	42
3.5	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	43
3.6	OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO E ANÁLISE DOS DADOS	43
3.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	45
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	46
4.1	A HABITUALIZAÇÃO COM O CAMPO ORGANIZACIONAL	46
4.2	A OBJETIFICAÇÃO DO CAMPO ORGANIZACIONAL.....	53
4.3	FATORES QUE INFLUENCIARAM PARA FRACA SEDIMENTAÇÃO DO CAMPO ORGANIZACIONAL DO TECIDO DA FLORESTA	58
5	CONCLUSÕES.....	67

1 INTRODUÇÃO AO PROBLEMA

O modelo de desenvolvimento econômico adotado pelo Estado Brasileiro para Região Norte desde a década de 1970 tem sido marcado pelo desmatamento de grandes coberturas florestais da Amazônia ricas em biodiversidade, pela destruição dos ecossistemas, bem como, pelo acúmulo desregulado dessas terras por parte de grupos específicos, em especial ligados ao agronegócio.

Neste mesmo período, cresce a discussão acerca dos limites do consumo dos recursos naturais e seus efeitos sobre os seres humanos. Sob este aspecto, a Amazônia passa a ser um símbolo de mau uso dos recursos naturais. Questões que norteiam o modo de exploração predatório na Amazônia baseada na expansão da pecuária, e o consumo exacerbado de recursos renováveis e não renováveis denotam a necessidade de organizar a relação do homem com a natureza e sua biodiversidade, assim como do homem com o próprio homem. As ações cometidas originam consequências seja em curto ou médio, mais principalmente em longo prazo, e exige um conjunto de condutas e posturas de cuidados com a qualidade de vida da geração atual, sem comprometer a qualidade de vida das gerações futuras.

A partir disso, o governo brasileiro criou um instrumento de gestão de recursos naturais, através da Lei nº 9.985 em 18 de Julho de 2000, o (SNUC) Sistema Nacional de Unidades de Conservação visa assegurar, através de mecanismos institucionais, o equilíbrio dos sistemas naturais. Um exemplo a ser destacado como unidade de proteção são as (RESEX) Reservas Extrativistas, categoria que busca promover a conservação dos recursos naturais, bem como, a proteção dos meios de vida da população que nelas habitam.

No caso de RESEX na Região Amazônica entre os produtos extrativista não-madeiráveis mais comuns são açaí, látex, madeira, para subsistência e comercialização (SNUC, Art. 18, 2000; PAES-DE-SOUZA *et al.*, 2011).

Historicamente, indica-se que as RESEX surgiram em um ambiente institucional, no início da década de 90, por meio de lutas dos seringueiros da Amazônia Ocidental contra grandes donos de terras, cujo objetivo era obter garantias de sobrevivência nas áreas ocupadas pelas comunidades, bem como, a busca pela regularização e legitimação fundiária em relação às terras habitadas (MOREIRA, 2010).

O processo é marcado por intensa participação originada no meio popular, sendo responsável pela inserção da vertente social à política ambiental brasileira, cujos objetivos foram: conservação socioambiental; e reprodução do meio de vida destes grupos. Entretanto, evidências esclarecem que os arranjos socioeconômicos formados em torno das RESEX têm

provocado graves danos socioambientais acarretados pela intensa atividade econômica que ocorre em desconformidade com a legislação ambiental. Ademais, as RESEX estaduais têm buscado juntos aos órgãos públicos, a legalização do manejo florestal dentro das áreas protegidas, posto que garante a renda para os moradores, com elevado grau de prejuízos ambientais.

A partir de tais evidências, torna-se salutar a importância desses grupos sociais como atores relevantes no atual momento que estão atravessando as áreas protegidas, assim como a forma de se organizarem esses grupos, determina diferentes resultados entre as RESEX, principalmente ao que tange as funções das mesmas, seja ambiental, social ou até mesmo a econômica. Seringueiros estão historicamente associados ao isolamento e ao atraso técnico. Os produtores domésticos (seringueiros, por exemplo) podem ser capazes de incorporar inovações e de resolver os problemas de qualidade, produtividade e gerenciamento resultantes da interação direta com os novos mercados, mantendo ao mesmo tempo suas características culturais e sua autonomia?

Em suma, é importante verificar de que forma as inovações tecnológicas são processadas nas RESEX, bem como, quais seus potenciais benefícios e resultados adversos que podem gerar. E mediante a isto, entende-se que o cerne desta pesquisa gravita nos questionamentos de como os atores sociais incorporam e apreendem suas relações dentro de um arranjo institucional, ao ponto que a teoria básica para tal compreensão, engloba as teorias institucionais, em especial as linhas que tratam acerca dos processos de institucionalização.

Nesse sentido, DiMaggio e Powell (1983) dissertam acerca de uma dimensão que inclui todas as organizações que se relacionam e se influenciam de alguma maneira em torno de um tipo de produto ou serviço, denominado por campo organizacional. Há que se salientar que o conceito de campo organizacional é central para a análise institucional, assim como, os processos que são inerentes à sua formação.

No campo organizacional além de haver relações de troca material, há também que destacar as relações de troca simbólica, em sua formação em busca da sobrevivência organizacional. O campo utilizado como uma unidade de análise apresenta a vantagem de incluir todos os atores relevantes. Entretanto, a análise da configuração de um campo organizacional exige um olhar mais profundo, onde fatores históricos, antropológicos e sociológicos exercem um papel substancial para explicar a complexidade deste nível de micro e macro análise.

Um campo é um espaço social regido por organizações de diferentes naturezas mas com interesses complementares que desenvolvido a partir de um sistema de normas, regras,

crenças e valores em que uma comunidade de organizações relacionam-se e defendem seus próprios interesses, originando assim um caminho em busca de poder (FLINGSTEIN, 2007).

Como por exemplo, Fachinello (2010) evidencia em sua pesquisa as perspectivas dos atores da cadeia dos produtos florestais não-madeiráveis no estado de Rondônia acerca de desenvolvimento que se baseia na ideia da economia tradicional, da sustentabilidade, que para os extrativistas é vista a partir dos aspectos econômicos e por último o extrativismo, que na maior parte das famílias entrevistadas é praticado como atividade secundária, uma vez que, possuem outras fontes de renda.

Já Silva e Müller (2012) abordaram em sua pesquisa o nível de institucionalização do conceito de reservas extrativistas no estado de Rondônia, a partir da concepção dos diferentes atores sociais, como meio institucional de preservação do ecossistema. De modo geral, a compreensão acerca do conceito de RESEX não é clara sendo baixo o nível de institucionalização do significado da RESEX.

Moreira e Müller (2011) e Müller *et al.* (2012) realizaram estudos específicos em reservas extrativistas no município de Machadinho D'Oeste em Rondônia. Cujas primeiras pesquisas é norteada a partir do prisma da atividade madeireira (não sustentável), extração do látex (baixa renda), e tecido da floresta (inovação de produto) na RESEX Aquariquara de Machadinho D'Oeste – RO. Os resultados indicam que as atividades não atendem aos princípios da sustentabilidade devido a opção da atividade madeireira, acarretando assim, degradação do meio ambiente, embora os autores tenham identificado que é reconhecido entre os extrativistas como meio alternativo de geração de renda.

Por sua vez, Müller *et al.* (2012) lançaram mão da Sociologia Econômica para melhor compreender porque o tecido da floresta não era uma opção viável na época que se realizara a pesquisa. Logo foi possível identificar que, a problemática debruçava-se sob a fraqueza das redes de relacionamento, a falta confiança, bem como, a falta de interesse de grupos que estavam no poder.

Ainda que se tenha algumas respostas acerca da produção de tecido da floresta, outras questões ainda ficaram em aberto, uma vez que, Silva (2012) em seu estudo, analisou, preponderantemente, o nível de institucionalização do conceito de RESEX por parte de todos os atores que influenciam e são influenciados pelas RESEX. A autora baseou-se nos pilares do neoinstitucionalismo organizacional, lançando mão do processo analítico de Tolbert e Zucker (2010) que considera determinantes como inovações, habitualização, objetificação e sedimentação que são influenciados por forças como o monitoramento interorganizacional, teorização, impactos positivos, resistências de grupos e defesa de grupos de interesse.

Silva (2012) reconhece que a sua análise macroanalítica do processo de institucionalização impediu análise mais aprofundada de questões específicas como o abate de jacaré na RESEX Lago do Cuniã, em Porto Velho; a comercialização de castanha direto para Bolívia nas RESEX Rio Ouro Preto e Rio Cautário, respectivamente em Guajará Mirim e Costa Marques; bem como o tecido da floresta em Machadinho D'Oeste.

É importante destacar que, atualmente têm-se adotado no campo da teoria organizacional as perspectivas da Teoria Institucional, com o intuito de explicar que as organizações não levam em conta apenas os aspectos econômicos em suas decisões gerenciais, mas também, buscam legitimidade perante seus ambientes (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Dessa forma, a Teoria Institucional, em particular o campo organizacional, se apresenta como um referencial interessante e pontual para se estudar e analisar os fatores que impulsionam determinadas organizações a se reunirem para desenvolver o projeto do tecido da floresta em Machadinho D'Oeste e a adotarem práticas engendradas no ambiente externo, que foram originadas por demandas das próprias comunidades ou por ação de outras organizações em busca de reconhecimento (legitimidade) no ambiente institucional que estão imersos.

Partindo do pressuposto da necessidade de compreender o processo de institucionalização e não apenas a análise de corte no tempo, buscou responder o seguinte questionamento: **Quais fatores influenciaram o atual estágio do processo de institucionalização do tecido da floresta em Machadinho D'Oeste?**

Embora evidências demonstrem que o tecido da floresta não está bem institucionalizado, compreender o processo que levou ao estágio atual é relevante, posto que ações corretivas possam ser propostas a partir dos resultados da pesquisa.

1.1 Objetivo Geral

Descrever os fatores que evidenciam o processo de institucionalização do campo organizacional do tecido da floresta nas RESEX no município de Machadinho D'Oeste, bem como seu atual estágio.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar o campo organizacional do tecido da floresta.
- Descrever o papel de cada ator social dentro do campo organizacional.
- Identificar os fatores que dificultam a consolidação do tecido da floresta.
- Apontar o atual estágio no processo de institucionalização do campo organizacional do tecido da floresta.

1.3 Relevância da Pesquisa

Ao buscar compreender a evolução e institucionalização do tecido da floresta ao nível do campo organizacional foi elencada também com a questão d a transformação dessa prática social em um comportamento esperado pela sociedade por parte das organizações, ou seja, uma prática que passa a ser um novo valor social, capaz de contribuir com a legitimidade das organizações perante a sociedade. Ademais, se assim não fosse, por que as organizações atuariam com determinada prática?

Pesquisas mostram que as RESEX em Machadinho D'Oeste, desenvolveram suas atividades a partir de três caminhos, sendo eles: a exploração do látex coagulado, na condição de *commodity*, a atividade de manejo madeireiro e a confecção do tecido da floresta baseado no látex, mas que inclui aspectos tecnológicos (MOREIRA, 2010; SILVA 2012). Ademais, sabe-se que há a possibilidade de que o abandono da produção do tecido da floresta esteja associado ao início das atividades de manejo florestal. Onde este passou a ser o foco da atenção da associação, deixando a fabricação do tecido para segundo plano. Assim, os produtores do tecido ficaram sem apoio para resolver os problemas de desequilíbrio de mercado que qualquer produto passa durante sua vida útil.

Diante disto, sabe-se que os conceitos que tangem a sustentabilidade estão aliados à necessidade de alcançá-la juntamente com o desenvolvimento econômico e social. Com isso, uma das principais atividades que foram disseminadas, como sendo capaz de conciliar tais premissas foi o tecido da floresta, onde se buscou a utilização de forma planejada e inovadora

tecnologicamente dos recursos naturais, cujo objetivo seria potencialmente a agregação de valor e fonte para geração de renda. Assim sendo, compreender os fatores que foram determinantes para o atual estágio da institucionalização do tecido da floresta nas RESEX de Machadinho, torna-se relevante uma vez que, tais resultados irão corroborar para que as famílias envolvidas retomem as atividades da produção do tecido, posto que a ideia inicial fosse de agregar valor às famílias, e tal preceito foi esquecido ao longo dos anos.

1.4 Tema e linhas de Pesquisa – (PPGMAD)

A presente pesquisa está inserida no contexto do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) pela linha de pesquisa Agronegócios e Sustentabilidade. O foco desta linha de pesquisa engloba o estudo interdisciplinar de campos organizacionais, particularmente as relações de coordenação dos agentes envolvidos na formação e na consolidação destes campos.

Ao que tange o eixo temático, a pesquisa é pertencente ao denominado eixo da Competitividade e Sustentabilidade do Agronegócio que, de acordo com o PPGMAD, trata dos Estudos e pesquisas dos impactos das políticas de desenvolvimento agroindustrial e dos fatores condicionantes da inovação na qualidade e competitividade do agronegócio.

1.5 Estrutura da Dissertação

O presente estudo encontra-se dividido em 6 capítulos, onde, o primeiro capítulo apresenta a pesquisa, abordando o tema, o problema, a importância e os objetivos.

No capítulo 2, constroi-se o referencial teórico que sustentou a pesquisa, onde são apresentadas as concepções de diversos autores acerca, especificamente, sobre os tópicos da teoria institucional; dos campos organizacionais e dos processos de institucionalização.

O Capítulo 3 descreve-se os procedimentos metodológicos da pesquisa, sendo eles: o delineamento da pesquisa; o levantamento dos dados; dimensão e o local da pesquisa; população e amostra; o instrumento de coleta de dados e análise dos dados.

No capítulo 4 apresenta os resultados das análises dos dados, bem como, as discussões sobre os achados da pesquisa, elucidando assim, a teoria ora apresentada.

No capítulo 05 apresentam-se as conclusões obtidas com o desenvolvimento deste estudo e sugestões para futuras pesquisas na área do institucionalismo organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 Teoria Institucional

Este campo teórico fornece condições para se analisar os fenômenos macro sociais, econômicos e políticos, embora, autores encontrem dificuldades para conceituar com clareza o que é a teoria institucional, devido haver diversas concepções e linhas de pesquisa para tal (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Ademais, o conceito de instituição se desenvolver a partir do campo de disciplinas científicas analisadas, uma vez que os institucionalistas atribuem questões macro e micro analítico para as estruturas dos fenômenos estudados, bem como, ponderações diferenciadas aos elementos cognitivos, regulatórios e normativos que englobam as instituições.

2.1.1 O institucionalismo e as organizações

Nos primórdios dos estudos organizacionais, as organizações eram vistas como sistemas racionais, fechados, independentes e isolados, ao ponto que a maioria desconsiderava a relação ambiente-organização. Quando muito, determinavam suas estruturas a partir de critérios econômicos, negligenciando os aspectos sociais e culturais na análise dos elementos que possibilitam o seu funcionamento.

Com a difusão de abordagens menos funcionalistas como as perspectivas institucionais, introduziu-se nova visão na maneira de se analisar estruturas organizacionais, vez que, na perspectiva da burocracia weberiana eram vistas como construções racionais, direcionadas pelo mercado, que tinha sua funcionalidade fundamentada no controle e na normatização, com vistas à eficiência operacional e voltada para resultados, ou seja, sua base estrutural encontra-se alicerçada pelos aspectos técnicos e operacionais (HOLANDA, 2003).

Análises institucionais associadas às estruturas organizacionais ocorreram na segunda metade do século XX, a partir do artigo desenvolvido pelos neoinstitucionalistas Meyer e Rowan, em 1977, ao romperem com o modelo tradicional de estudar as estruturas organizacionais e destacarem a importância das instituições na construção das organizações. Os autores contrapõem frontalmente o posicionamento defendido por Max Weber, ao afirmarem que forças institucionais atuam diretamente na estrutura das organizações, modificando-as, a ponto de reduzir sua efetividade perante as exigências ditadas pelo mercado, para se alinharem aos requisitos institucionais.

Até então a burocracia weberiana (1999) defendia que as estruturas formais racionalizadas buscavam a forma mais efetiva de se controlar e coordenar suas atividades produtivas, e que os princípios organizacionais baseavam-se na racionalidade, na impessoalidade e na eficiência. A partir dessa visão, as organizações funcionariam tal como desenhadas e sua legitimidade seria um dado da realidade. Entretanto, a legitimidade não está unicamente ligada à eficácia e a eficiência das atividades, uma vez que a eficiência decorre da legitimidade.

Nesse sentido, o trabalho desenvolvido por Meyer e Rowan (1977) representou um esforço na compreensão das implicações da utilização das estruturas formais para fins simbólicos, e não somente com fins racionais, como se acreditava até então. Para os autores, além das estruturas organizacionais formais refletirem os mitos e cerimônias dos contextos institucionais que estão inseridas, tais estruturas são condicionadas por seu ambiente institucional, uma vez que, concebem as organizações como sistemas que incorporam as regras institucionais como elementos estruturais. Eles buscavam compreender o papel dos significados compartilhados, dos processos institucionais e a conformidade institucional enfatizando os valores sociais e os sistemas cognitivos inerentes às estruturas organizacionais e seus ambientes.

Dentre as contribuições da Abordagem Institucional à Teoria das Organizações, destaca-se a ênfase na influência do ambiente nas organizações, onde tais ambientes não atingem somente as organizações e suas atividades, mas também modificam suas estruturas e comportamentos, uma vez que colocam a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para sua sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Dessa forma, os institucionalistas Meyer e Rowan (1977) tratam as organizações como um conjunto de complexos elementos culturais que são racionalizadas por agências reguladoras e por influências institucionais, ao ponto que o processo institucional gera restrições cognitivas e estruturais, pois restringem as alternativas de escolha dos atores em relação aos diferentes aspectos possíveis de ação. A ênfase se dá na conformidade das organizações perante as regras racionalizadas e pelos padrões estabelecidos, uma vez que tais aspectos são necessários para que a organização obtenha os recursos necessários e apropriados para seu pleno funcionamento, mas também a questão social (legitimidade) torna-se um elemento crucial para que a organização mantenha-se competitiva, tendo que determinados momentos deixar de lado o desempenho técnico e econômico (MEYER; ROWAN, 1977). Ademais, Scott (1994) corrobora com a ideia de que a legitimidade organizacional refere-se ao grau de suporte cultural que uma determinada organização recebe.

A legitimação confere o status de existência e de validade às instituições socializadas no ambiente, ou seja, um valor social. A partir desta assertiva, do ponto de vista de Berger e Luckman (1996) torna-se imprescindível às instituições, ao constituírem-se, transmitir soluções aos problemas da coletividade, a partir de vários esquemas explicativos e normativos que relacionam conjuntos de significações ligados diretamente a ações concretas. Sendo este o processo que mantém a sustentação da instituição ao longo do tempo.

Ademais, a teoria institucional busca também explicar porque as organizações surgem, transformam-se e ficam estáveis no ambiente, assim como as formas cuja ação social e a cultura se estruturam nas organizações (TOLBERT; ZUCKER, 2010). Até porque a Teoria Institucional busca responder questões de como e por que as estruturas organizacionais tornam-se legitimadas.

Os institucionalistas, Hall e Taylor (2003) dissertam que as organizações modernas não adotam formas e procedimentos institucionais apenas para se tornarem mais eficazes, mas sim tendo em vista, as práticas culturais, comparáveis aos mitos e às cerimônias elaborados pelos meios sociais. Logo, tais práticas são incorporadas à realidade das organizações a fim de fornecer legitimidade, sem necessariamente aumentar sua eficácia.

Além de que, já em 1977, Meyer e Rowan afirmavam que as organizações são movidas a incorporar práticas e procedimentos definidos e predominantes no ambiente organizacional e que estejam institucionalizados na sociedade, para alcançar o sucesso e aumentar suas chances de se manterem competitivas. Assim, as estruturas formais de muitas organizações refletem os mitos de seu ambiente institucional em vez de suas reais necessidades.

Nesses casos, os cumprimentos de ritos cerimoniais tornam-se mais significantes que os resultados concretos. Dois exemplos ilustram a aplicação deste conceito: a) uma companhia de ônibus deve cumprir as rotas de serviço tendo ou não passageiros; b) uma universidade deve manter em funcionamento determinados departamentos, independentemente das demandas por matrículas. Tais exemplos mostram que determinadas atividades incorporadas pelas organizações são realizadas com o intuito de se manter as aparências e validarem sua existência na sociedade (MEYER; ROWAN, 1977).

No entanto Tolbert e Zucker (1983), ao analisar a difusão de práticas de emprego no serviço público de governos locais nos Estados Unidos, identificaram em suas pesquisas que a difusão da legitimidade é envolvida por dois estágios bem definidos, sendo o primeiro pela motivação e o segundo pela adoção. Aqueles que trabalham com o primeiro modelo ou uma ideia, o fazem com o intuito de proporcionar melhoria, até mesmo tornar mais eficaz uma

operação, entretanto, os que o fazem posteriormente tem como motivação o ganho de legitimidade. Logo, à medida que um grande número de organizações adota uma inovação, essa inovação em si torna-se institucionalizada de maneira progressiva ou passa a ser entendida como uma peça fundamental dentro de uma estrutura organizacional racional. Estes estudos passaram a ser desenvolvidos em comparações entre categorias como, organizações sem fins lucrativos, com fins lucrativos e organizações públicas, entre países, além de estudos sobre formas de transmissão como meios e agentes de difusão.

De acordo com a visão de Scott (2001), as instituições são estruturas sociais que fornecem às organizações e aos indivíduos coordenadas de ação e orientação, e que ao mesmo tempo exercem um papel de controlador do comportamento desses atores. Ao ponto que, corroborando com tal perspectiva, DiMaggio e Powell (1991) elucidam que as instituições são um conjunto de padrões, normas e valores, em torno de uma realidade cultural, que restringem as ações traçadas por uma organização.

Jepperson (1991) ainda conceitua as instituições como procedimentos organizados e padronizados que possam ser compreendidos como o conjunto de regras de determinada sociedade. O mesmo autor conclui ainda que as instituições retratam um padrão regular de reprodução de um determinado processo. Em outras palavras, “instituições são aqueles padrões sociais que, quando repetidos, ocorrem por meio de um conjunto de processos sociais” (JEPPERSON, 1991, p. 145). Ademais, pode-se dizer que, à medida que uma determinada regulamentação aplica-se a um conjunto de mecanismos de *enforcement* (desenvolvimento das propriedades), existe a consolidação de um padrão ou uma ordem social (instituição).

Neste sentido, a institucionalização pode ser tratada tanto como um processo quanto como uma variável de propriedade. Ou seja, é o processo pelo qual os indivíduos repassam e transmitem tudo o que é socialmente definido como real e, que ao mesmo tempo, em qualquer etapa do processo de institucionalização um ato, pode ter seu significado “tomado, mais ou menos, como certo” na realidade social.

Scott (1994) afirma que existem vários fatores que levam as organizações a se institucionalizarem, podendo variar de acordo com seu tamanho e gestão, podendo haver uma autoridade (acionista) que leve a organização a institucionalizar certas práticas.

Além disso, dependendo da regulamentação do ramo de atividade, das diferenças de tempo e de espaço entre as organizações, da força das crenças cognitivas e dos controles normativos, e da quantidade ou qualidade das ligações com outros atores de outros ambientes, a pressão para a institucionalização também pode variar.

O ambiente institucional era, muitas vezes, tratado como algo que não influenciava as ações das organizações, ou seja, tratava-se de tudo que não fazia parte do sistema. Já na abordagem institucionalista, o ambiente é visto como um fator interveniente sobre a estrutura das organizações, pois além de representar uma fonte de recursos materiais, representa também uma fonte de recursos simbólicos, seja pelo reconhecimento social ou através da legitimação. Logo, a análise dos ambientes organizacionais, foi considerada como a base dos estudos institucionais.

Meyer e Rowan (1977) propuseram uma classificação dos ambientes em duas vertentes, demonstrando que as pressões ambientais variam de acordo com cada tipo de ambiente: o primeiro retrata ambiente técnico composto pelos produtos e serviços prestados pelas organizações, através das relações econômicas com a sociedade. E por outro lado, têm-se o ambiente institucional composto por elementos culturais, sociais e legais, que por sua vez, exercem pressões sobre as organizações, e que ao atenderem as expectativas dos atores sociais, geram legitimidade, valor social e perspectiva de sobrevivência às instituições.

Dessa forma, tanto o ambiente técnico, quanto o institucional, englobam posicionamentos distintos acerca da racionalidade. Posto que, no ambiente técnico o “racional” é o meio pelo qual as organizações tornam-se eficientes, produzem seus bens e serviços em um mercado e assim alcançam suas metas e objetivos. No ambiente institucional, a ação racional está diretamente ligada com os procedimentos, capazes de proporcionar às organizações maiores perspectivas de sobrevivência a médio e longo prazo (SCOTT, 2001).

Segundo Scott e Meyer (1991) ressaltam que os ambientes, apesar de envolver diferentes racionalidades, um não impede a existência do outro, podendo ser assim, reconhecidos como dimensões que variam ao ponto de uma organização receber fortes pressões institucionais e possuir um ambiente técnico recebendo pressões de menor intensidade, ou vice-versa.

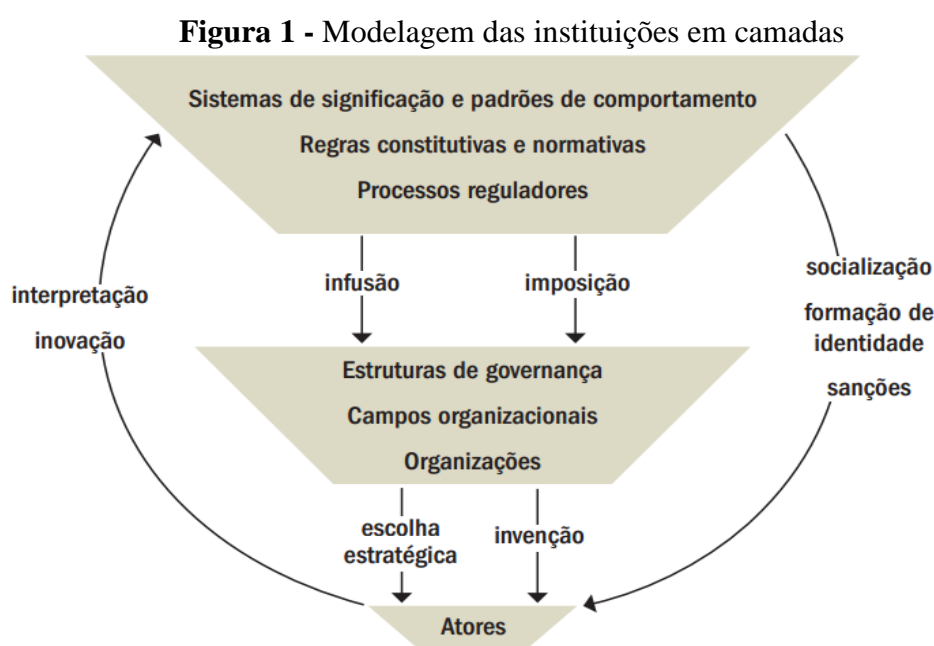
Machado-da-Silva e Fonseca (1996) dissertam que existem organizações que consideram somente o ambiente técnico, negligenciando os ambientes institucionais, que se caracterizam pela elaboração e pela difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e perspectiva de sobrevivência no ambiente. A natureza das atividades de cada organização ou de um conglomerado de organizações determina o grau de importância de cada um dos ambientes, como aspectos de uma mesma dimensão.

Nesse sentido Scott e Meyer (1991) destacam que tanto os ambientes técnicos como os ambientes institucionais demandam das organizações respostas com viés voltado à racionalidade. No entanto, cada dimensão trata a racionalidade de forma distinta. Uma vez

que, o ambiente técnico está atrelado a uma forma de racionalidade que incorpora um conjunto de procedimentos que vinculam meios e fins para tornar a efetividade dos resultados mais palpável e previsível.

O ambiente institucional considera racionalidade como sendo a capacidade de gerar um conjunto de regras, normas e valores capazes de legitimar a “forma” como as coisas ocorrem em um determinado contexto na organização. O ambiente institucional trabalha um tipo de racionalidade que auxilia a organização a compreender as regras do jogo e, dessa forma, orientar o comportamento de cada um dos atores.

Scott (1994) propôs uma definição mais abrangente a respeito de instituições e seus ambientes, sendo estas definidas a partir de um “modelo em camadas”, compostas por (1) sistemas de significados e padrões de comportamento, que contém (2) elementos simbólicos, elementos representativos, constitutivos e normativos, que são (3) impostos por processos reguladores, tal como apresentado na Figura 1.



Fonte: Adaptado de Scott (1994, p. 57).

A partir do modelo apresentado na figura 1, o autor enfatiza que existem vários mecanismos que afetam na construção e na transformação das instituições. Em primeiro lugar, ressalta os elementos que conformam um sistema de significado. Para o autor a existência de modos comuns de interpretar o entendimento, e as experiências são compartilhadas no dia a dia tornando-se rotina e tomando-se como garantidas – entendimento interpretativo, considerando o significado que cada participante atribui para as ações.

As regras constitutivas e as normativas, em conjunto com o processo regulatório formarão a base que estrutura um sistema de governança. Nesse sentido, tem-se que as regras constitutivas determinam a natureza e a competência das ações dos atores, e as regras normativas correspondem ao sistema de significados institucional, que suscitam modelos generalizados – rotinas e crenças – que representam um conjunto de concepções do comportamento social, e a existência dessas regras está ligada à perspectiva que cada indivíduo possui de suas ações.

2.1.2 O isomorfismo e o campo organizacional

As organizações são levadas a incorporar em sua estrutura, práticas e procedimentos institucionalizados na sociedade em busca da legitimidade, conduzindo-nas ao isomorfismo (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983). Assim, de acordo com Meyer e Rowan (1977) não se trata de uma novidade a questão de que as organizações sejam estruturadas em conformidade com as características de seus ambientes e tendem a se tornarem isomórficas a eles.

Diante do exposto, com o intuito de se compreender as pressões institucionais que levam ao isomorfismo, DiMaggio e Powell (1983) entendem que as organizações operam em um determinado “espaço” cujas ações de uma determinada organização afetam diretamente nas ações das outras que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais, e para os autores este “espaço” é denominado de campo organizacional.

A literatura sobre campos organizacionais tem crescido muito nos últimos anos e tem nos trabalhos de DiMaggio e Powell (1983) e Scott (1994) as posições dominantes como referência. DiMaggio e Powell (1983) utilizaram o termo, definindo-o:

Como aquelas organizações que, no agregado, constituem uma área reconhecível de vida institucional: fornecedores chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos e serviços similares. (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 63-64).

Ao analisar a forma como os membros do campo interagem, o autor indica que o conceito de campo não só se relaciona com as organizações que o compõe, mas também nas relações que se formam entre eles. Por outro lado, Scott (1994) assume uma posição mais fortemente cognitiva ao tratar sobre campo e se move entre um constructo teórico e uma entidade mais concreta de comunidade de organizações.

Para o autor, o campo organizacional se constitui tanto em um nível de análise como num sistema intermediário entre as organizações e a sociedade, definindo-o nos seguintes termos:

A noção de campo denota a existência de uma comunidade de organizações que compartilham um sistema de significado comum e que os participantes interagem mais frequentemente uns com os outros do que com atores fora do campo. (SCOTT, 1994, p. 207-208).

Estudos empíricos, baseados nestas definições, desenvolveram ainda mais o conceito de campo organizacional por meio de análises de campos específicos e pelos processos que estes foram estabelecidos. O campo organizacional é reconhecido como uma área de vida institucional composta de diversos atores, e uma vez estruturado pode fornecer repostas às incertezas do ambiente.

Algumas organizações podem alterar seus objetivos ou até mesmo desenvolver novas práticas e procedimentos, assim como novas organizações podem adentrar no campo, entretanto em longo prazo, os atores organizacionais tomam decisões racionais ao redor de si criando um ambiente que limita suas habilidades. É importante salientar que o modelo de estruturação de um campo organizacional representa uma etapa importante à análise institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Em outras palavras o campo organizacional é um conjunto de atores organizacionais que por meio de suas relações inter-organizacionais, criam padrões de comportamento, compreendidos e aceitos como legítimos por todo o conjunto que compõe o campo, ou que até mesmo venha integrá-lo. Tais padrões possuem eminente importância à organização, pois fornecem garantias de sobrevivência a todo o conjunto que forma o campo organizacional.

DiMaggio e Powell (1983) postulam que o campo organizacional é formado a partir de quatro etapas, sendo elas: 1) o aumento no grau de interação entre as organizações; 2) o surgimento de novas estruturas organizacionais de domínio; 3) o aumento do nível de informações cujas organizações necessitam lidar; 4) a compreensão por parte de todos os envolvidos, de que todos estão trabalhando para um objetivo em comum.

Diante destas etapas, é possível concluir que as organizações teriam dificuldades para combater, individualmente, as incertezas do ambiente. Haja vista que, à medida que o campo se estrutura, se institucionaliza, as organizações possuirão maiores chances de se tornarem estáveis no ambiente. Considera-se que um campo estruturado fornece respostas eficazes a problemas específicos às quais as organizações possam enfrentar.

Assim dois fatores tornam-se essenciais neste processo: o primeiro é a existência de uma rede de relacionamentos, composta pelo conjunto de organizações que compõe o campo, com o intuito de fornecer sustentação às ações organizacionais, tornando-as mais adaptativas às pressões do ambiente; e, por conseguinte o fator cultural-cognitivo, cujo entendimento está

centrado, a partir de uma estrutura de interpretações da realidade de cada ator do campo (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1994).

Tratando-se das mudanças organizacionais, corroborando com a ideia de Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983) dissertam que na formação do campo as organizações modificam suas estruturas de maneira constante. Porém, alcançando certo nível de estruturação de um campo, observa-se que há uma redução considerável nas possibilidades no processo de mudança, e isso ocorre pelo fato de que o grau de diversidade entre as organizações fica cada vez menor dentro do campo, que por sua vez, tal processo é resultado da homogeneidade produzida, surgindo assim um fenômeno conceituado por isomorfismo.

O isomorfismo – a partir de uma análise macro institucional – trata-se de um fenômeno essencial para que o institucionalismo ocorra, pelo fato deste possuir ferramentas fundamentais para que as organizações assimilem melhor as regras e normas institucionais, tornando-as cada vez mais homogêneas na estruturação do campo e assumam determinadas formas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Por sua vez Rosseto e Rosseto (1999, p.117) entendem que:

O isomorfismo é um conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais. Em nível de população, tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção do aumento de compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população é função da capacidade ambiental projetada, e a diversidade das formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental.

Scott (1994), por sua vez, explica que o isomorfismo é a forma pela qual o processo de institucionalização se difunde, sendo possivelmente transmitidas, a partir de sistemas simbólicos, que engloba a cultura, valores, crenças, dentre outros.

DiMaggio e Powell (2005, p. 75) asseveram que existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. Posto que, o primeiro adequa a situações de competição livre e aberta, podendo ser aplicada a processos de inovação precoce, entretanto, “não apresenta uma visão adequada do mundo moderno das organizações”. O isomorfismo institucional enfatiza que “as organizações não competem apenas por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade institucional, seja por adequação social, ou econômica”.

Corroborando com esta afirmativa, Fligstein (2007) propôs que os empreendedores institucionais podem ser capazes de influenciar e, potencialmente, controlar o processo de mudança dentro de um campo. Ao focar o papel de atores particulares dentro do campo, os estudos descritos acima tendem a enfatizar as bases estruturais do campo organizacional.

Ademais, o autor destaca que o processo de formação das instituições ocorre em um contexto em que grupos de atores confrontam-se uns com os outros em um determinado cenário de interação social – político –, em busca de poder, caracterizado na tentativa de produzir novas regras de interação com o intuito de estabilizar-se perante os demais atores institucionais.

Para Dimaggio e Powell (1983) existem três tipos de mecanismos pelos quais ocorre o isomorfismo institucional sendo descritos como: o isomorfismo coercivo, mimético e normativo, onde:

O primeiro mecanismo isomórfico é o coercitivo, ao qual podemos destacar, por exemplo, as legislações governamentais e os costumes culturais ao qual possuem capacidade de impor uniformidades às organizações, haja vista, esta ser resultado de pressões formais e informais, exercidas por organizações, seja pela força ou pela persuasão, sobre outras organizações dependentes, direta ou indiretamente. O Estado é outro exemplo, pois que este possui o poder coercitivo e normativo, que geralmente impõe suas regras e leis às organizações com intuito de uniformizar suas estruturas e seus procedimentos no ambiente institucional.

O isomorfismo mimético está associado diretamente às incertezas existentes no campo organizacional, levando as organizações a adotarem práticas que em algum momento foram criadas por outras organizações pertencentes ao mesmo campo organizacional, ou seja, e empresa utiliza do *benchmarking* como uma espécie de resposta às incertezas do mercado.

Por último temos o isomorfismo normativo, ligado diretamente à profissionalização, ou seja, refere-se ao compartilhamento de conhecimentos entre indivíduos diante uma determinada situação, e também, às atitudes que as organizações terão diante dos problemas que o mercado competitivo trazer (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

É importante destacar que para os autores, a institucionalização, em alguns momentos, se confunde com os processos isomórficos. Posto que a institucionalização decorra do processo de isomorfismo, por meio das quais, determinadas estruturas organizacionais inseridas em um campo, tornam-se homogêneas em suas normas, condutas e procedimentos, devido estarem sujeitas às pressões do ambiente institucional que se encontram imersas.

O conceito de campo organizacional de Dimaggio e Powell apresenta uma similaridade com o conceito de setores da sociedade (*societal sectors*) que para Meyer e Scott (1991) estes setores envolvem todas as organizações, definidas e delimitadas perante a sociedade, que oferecem um determinado tipo de produto ou serviço juntamente com o conglomerado de organizações associadas: fornecedores, reguladores e assim por diante,

englobando tanto relações locais e não locais, quanto verticais ou horizontais, recebendo influências culturais, técnicas ou políticas (SCOTT, 1994).

Para Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006) os campos podem ser compreendidos a partir de suas dimensões, seja, como sistemas de relações e posições sociais, que envolvem organizações conectadas vertical e horizontalmente, seja de forma simbólica, referente à existência dos campos como representações de uma estrutura social, “[...] enquanto regras e recursos culturalmente sustentados [...]” (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006, p. 181).

O campo organizacional envolve as dimensões de relacionamentos de cunho social e simbólico, cuja finalidade é de proporcionar às organizações um ambiente dinâmico e estruturado, uma vez que, é nestes ambientes que são realizados a operacionalização da institucionalização, ou seja, é neste campo que ocorrem os construtos organizacionais que originaram novas organizações dando origem a um campo organizacional funcional (SCOTT, 2004).

Nesse mesmo contexto Fligstein (2007) define campo é fruto da construção das organizações e de seus principais atores e que ocorrem a partir de situações em que pessoas se organizam e desenvolvem conjuntamente ações com alto nível de reciprocidade em busca do bem comum, ou seja, face a face. Ademais, os campos funcionam como uma ferramenta de auxílio na reprodução de poder para grupos de pessoas responsáveis pela definição do posicionamento de todos os outros componentes na construção das instituições, uma vez que o autor afirma que tal construção ocorre quando existe o conflito entre os grupos de atores sociais dentro de um cenário competitivo de alto nível de interação social.

O autor ainda firma que a construção de campos organizacionais trata-se de um fenômeno cultural que engloba práticas sociais inseridas na sociedade e regras imersas nas relações de poder entre grupos de diferentes atores, que influenciam as ações dos indivíduos ao alcance de seus próprios interesses.

Em contrapartida Peci (2006) conclui em seus estudos que o institucionalismo pregado atualmente, negligencia a dimensão do poder em torno de um campo organizacional, e quando a aborda, o faz a partir de uma perspectiva tradicional, enfatizando apenas o aspecto regulativo, onde os mecanismos de coerção enfatizados são “localizados” em regras, leis e sanções. Basicamente, os institucionalistas privilegiam a dimensão cognitiva e normativa no estudo dos processos de institucionalização, abordando o poder (quando o fazem) de uma forma mais simplista.

Já (Vermeulen *et al.* 2007) aponta que o campo organizacional refere-se ao espaço onde se desenvolvem disputas entre os detentores de poder, que na visão de Fligstein (2007) a centralidade dessas relações de poder, encontra-se na habilidade social dos atores-chaves, ao induzirem certas transformações no interior do campo e que o processo de construção de instituições ocorre no contexto de atores detentores de “poder” tentam produzir regras de interação para estabilizar-se perante os outros atores do campo em seu processo de institucionalização.

Ademais, os campos organizacionais operam para ajudar a reproduzir o “poder” e os privilégios de determinados grupos de atores no interior do campo. Enquanto esses grupos se beneficiam na maioria dos campos, os demais ganham alguma estabilidade pela sobrevivência, embora, com um nível menor de recursos (FLIGSTEIN, 2007). Esses grupos ou *champions*, conforme denominados por Tolbert e Zucker (2010) poderão ser bem sucedidos se alcançarem a capacidade de identificar os problemas específicos no interior do campo e as possíveis soluções, para cada problema.

Os neoinstitucionalistas trabalham no sentido de que um campo é tratado como um espaço, onde se adquire legitimidade pelas organizações que o formam, sem dar a devida atenção à variável poder, deixando a mercê os motivos que levam os indivíduos a agirem, e que eles possuem próprios interesses e são movidos a alcançá-los (VIEIRA; MISOCZKY 2000; FLIGSTEIN 2007).

Esse campo institucional movido de interesse requer dos atores habilidades sociais, cuja finalidade é de motivar os outros grupos para agirem de forma coletiva e de cooperação, para assim formar novas ordens locais, ou seja, ambientes institucionais estruturados.

Furlanetto (2008) corrobora a ideia que o cerne do comportamento coletivo encontra-se atrelados aos padrões normativos incorporados à teoria institucional, ainda destaca que:

Na linguagem dos institucionalistas, o sujeito não é o indivíduo, mas o grupo e a instituição, e cada instituição possui seu estilo e suas próprias normas, sempre de acordo com critérios internos do grupo. Portanto, muito embora os indivíduos possam ser regidos por princípios que obedecem a critérios utilitários racionais, será a cultura do grupo em que ele está inserido – ou melhor, instituição, de acordo com seus hábitos próprios – que dirá o que é útil e racional em uma ordem prática (FURLANETTO, 2008, p.61).

Portanto, as relações interpessoais são consideradas, a partir dessa teoria, peça fundamental para o entendimento do campo organizacional, uma vez que, indivíduos isolados não afetam por si só ao ambiente institucional, porém, quando o trabalho ocorre de forma coletiva e cooperada as inferências são claramente visíveis, ao ponto de transformar, moldar, modelar e até mesmo criar uma nova roupagem para o campo organizacional.

Isso fica claro quando Fligstein (2007, p. 62) afirma “A vida social gira em torno de obter uma ação coletiva”. Nessa lógica, podemos concluir que as organizações, assim como, as instituições são originadas de ações coletivas, agrupadas a partir de relacionamentos sociais centradas na cooperação e na interação desenvolvidos nos princípios da habilidade social.

2.1.3 A institucionalização e seus processos

Compreende-se por institucionalização o processo de transformar crenças, valores e ações em regras de conduta social. Ao ponto que, uma instituição pode ser definida como uma regra, formal ou informal, criada pelos indivíduos para regular a interação entre eles numa sociedade.

Scott (1994) ao tratar acerca da teoria institucional propõe uma síntese teórica, ao incluir os conceitos de ator social e de interpretação como elementos essenciais no processo de institucionalização. Tais abordagens podem ser analisadas de maneira recíproca com os conceitos de ação social cuja sua abordagem encontra-se alinhada.

As instituições são foco de diversas análises em diferentes campos, como administração, ciências sociais e ciência política, por isso não existe uma definição única de instituição que seja amplamente aceita, muito pelo contrário, há muita controvérsia na literatura sobre o que é uma instituição. Em geral pode-se trabalhar como uma definição ampla que inclui tanto organizações formais como procedimentos e regras formais e informais que estruturam comportamentos.

Para DiMaggio e Powell (1991), instituições são regras, procedimentos, normas, scripts cognitivos, símbolos e modelos morais que propiciam uma estrutura de significação que guia a ação, quase que identificando instituições com cultura. Scott (1994) contribui para a definição trazendo os três pilares que nortearão esta análise: “instituições são compostas de elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos que, junto com atividades associadas e recursos, proveem estabilidade e sentido à vida social” (SCOTT, 1994).

De acordo com Vieira e Misoczky (2000), o processo de institucionalização de crenças e valores normativos e cognitivos ocorre em diferentes níveis de análise. Haja vista que, autores como DiMaggio e Powell, em 1991 dão ênfase aos níveis interpessoais e intraorganizacionais, utilizando argumentos institucionais como uma forma despertar atenção às questões da *agência* nos estudos organizacionais, por outro lado Tolbert e Zucker (2010) enfatizam as influências sociais e culturais mais amplas que afetam a realidade das organizações, ao analisar o processo de institucionalização ao nível organizacional e

apoiando-se preponderantemente no pilar normativo à luz da teoria, segundo a visão de Machado-da-Silva e Gonçalves (2010).

Do ponto de vista de Tolbert e Zucker (2010) a institucionalização é compreendida como um estado qualitativo e extremista em grande parte de sua abordagem, de tal forma que as práticas organizacionais ou são institucionalizadas ou não o são. Negligenciando assim dessa forma, questões relevantes sobre a variação dos níveis de institucionalização, bem como, acerca de como essas variações podem afetar o grau de homogeneidade entre as organizações.

A Figura 2 a seguir ilustra o processo de institucionalização, que se inicia com uma inovação, passa pela habitualização e objetivação e finaliza com a sedimentação.

Figura 2 - O processo de Institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (2010).

Na figura 2, como ponto de partida do processo de institucionalização, observa-se que a necessidade de inovação advém das mudanças tecnológicas, legais ou por força do mercado, levando às organizações a criação de hábitos, que podem se transformar em objetos que finalmente, podem ser sedimentados concretizando assim o processo de suas institucionalizações.

A habitualização decorre de uma pressão externa ocasionada pela necessidade de inovar gerando elementos que proporcionam um aumento das chances de se institucionalizar um novo conceito, técnica ou processo, sendo desenvolvida por comportamentos padronizados por uma dada organização, ou pelo conjunto de organizações que vivenciam problemas iguais ou semelhantes ao enfrentar circunstâncias similares.

Esta fase é comumente classificada como pré-institucionalização, que pode ocorrer de maneira independente às organizações, como também pode haver soluções semelhantes entre as organizações, ou até mesmo determinadas organizações adotando as mesmas soluções de outras, dando início assim um isomorfismo mimético. Ainda nesta etapa, ocorre a formalização de arranjos estruturais em políticas ou procedimentos, porém por se tratar de algo que ainda está na fase inicial e não haver um consenso acerca da utilidade da inovação, o número de organizações ainda é reduzido (TOLBERT; ZUCKER, 2010).

Na objetificação, também conhecida como estágio semi-institucional, as ações começam a ter significados compartilhados pela sociedade, ou seja, envolve o desenvolvimento de um determinado grau de consenso social entre os gestores da organização em relação aos valores atribuídos à estrutura. Ao identificar uma solução apropriada, atribui-se à estrutura uma legitimidade cognitiva e normativa que oferece subsídios suficientes para afirmar-se que a mudança é positiva.

A sedimentação está relacionada com a continuidade histórica da estrutura por um período de tempo relativamente longo, passando por diversas gerações de membros da organização. Auxilia na concretização desta fase, a baixa resistência de grupos de oposição; a promoção e o apoio cultural continuado, além de uma relação positiva com os resultados vislumbrados. Esta fase corresponde ao estágio de institucionalização total (TOLBERT; ZUCKER, 2010).

Tais mecanismos discutidos pelas autoras retratam o processo através do qual surge uma instituição, e como ocorrem suas modificações estruturais. Portanto, pode-se identificar, a partir do modelo de processo de institucionalização, o grau e o nível de institucionalização que uma determinada organização se encontra, ou até mesmo, de um campo organizacional.

O conjunto de processos sequenciais elencados acima sugere certa variação nos níveis de institucionalização, sendo possível concluir que determinados padrões de comportamento social encontram-se mais sujeitos a uma modificação, alteração e até mesmo eliminação de suas bases comportamentais (TOLBERT; ZUCKER, 2010).

Segundo Tolbert e Zulcker (2010) existem 4 fatores que definem o grau de institucionalização de uma inovação em um determinado campo organizacional, sendo eles descritos no quadro abaixo:

Quadro 1 - Fatores determinantes no processo de institucionalização organizacional

Fatores determinantes	Efeito sobre a institucionalização
Variedade das organizações	Quanto maior o leque de organizações, mais difícil seria oferecer evidências convincentes e, portanto, mais baixo o grau de institucionalização
Número ou o tamanho dos grupos de <i>champions</i>	Quanto maior o número de <i>champions</i> , menor será a probabilidade de processos entrópicos tornarem-se operantes e, portanto, mais alto o nível de institucionalização
Grau de aderência da adoção de uma estrutura a mudanças que envolvam altos custos por parte das organizações adotantes	Investimentos mais altos deveriam atenuar as tendências entrópicas, resultando, deste modo, em um alto grau de institucionalização
Força da correlação entre a adoção e os resultados desejados	Criando fortes incentivos para manter a estrutura, deste modo resultando em um alto grau de institucionalização

Fonte: Adaptado Tolbert e Zulcker (2010)

O quadro acima retrata os fatores primordiais para um processo de institucionalização ocorra em um campo organizacional, bem como, o efeito da incidência de cada fator sobre a institucionalização, pois a variação de tais determinantes assevera qual o grau de institucionalização que se encontra o campo organizacional analisado.

Posto que para Jepperson (1991), uma possibilidade de se mensurar o grau de institucionalização de um objeto, vem a ser a vulnerabilidade deste perante as intervenções sociais, que possui seus riscos reduzidos à medida que o objeto encontra-se enraizado na estrutura organizacional.

É importante atentar-se que os processos de institucionalização são reversíveis por várias razões históricas, sendo uma delas a questão das privatizações, que levaram as organizações a drásticas alterações em suas estruturas. Todavia, as instituições tendem a perdurar por um longo período de tempo, a não ser que venham a ser tornar problemáticas.

Ao analisarmos os modelos de institucionalização desenvolvidos por Tolbert e Zucker (2010) e DiMaggio e Powell (1983), nota-se que há uma congruência de ideias que podem ser agregadas, possibilitando um aumento no quadro explicativo de ambas teorias, pois que, do ponto de vista de Tolbert e Zucker o processo de institucionalização é tratado a partir de um prisma macro-analítico, e por outro lado, DiMaggio e Powell discutem tal processo em um nível mais particular, ou seja, partem do prisma micro-analítico, ao disseminarem o conceito de campo organizacional cujo intuito é explicar a lógica institucional à luz dessa unidade de análise.

Peci (2005) corrobora e amplia esta discussão ao realizar uma análise de equivalência entre ambas as abordagens, e diante disto ao conjugarem-se os dois modelos, inicialmente, o processo atravessa a fase de *habitualização*, e é neste momento que as organizações começam

a aglomerarem-se para formar o campo organizacional, e também dar-se início as relações entre os atores que comporão este campo.

Na segunda fase, de *objetificação*, observa-se que as relações entre os atores do campo organizacional eleva-se a um nível mais intenso, desenvolve-se comportamentos padronizados a fim de que os padrões de coalizão tornem-se mais coesos e é neste ponto que o se inicia o processo de isomorfismo, e por último, a fase de *sedimentação*, onde o campo encontra-se estruturado no ambiente institucional, ao ponto que as ações isomórficas realizadas pelos atores organizacionais levam as organizações a se tornarem cada vez mais similares, tanto em suas estruturas, quanto em seus padrões de atuação, gerando mitos e cerimônias institucionalizados, ao qual serão incorporados e desenvolvidos pelas organizações integrantes do campo e pelas novas entrantes (PECI, 2005).

2.2 Síntese do quadro teórico

Para a análise das informações baseadas nas abordagens propostas realizou-se um resumo conceitual dos principais temas que dão sustentação à pesquisa no Quadro 2.3, bem como, os autores que embasam as temáticas da pesquisa.

Quadro 2 – Síntese Teórica

Temáticas	Definição	Autores
Institucionalização	A institucionalização é o processo por meio do qual um dado arranjo institucional ou ordem social se torna aceita e legitimada, englobando tudo aquilo que acontece em uma organização com o passar do tempo: sua história particular; o pessoal que nela trabalhou	Hall e Taylor (2003); Scott (1994); Dimaggio e Powell (1983); Jepperson (1991); Scott e Meyer (1991).
Instituições	As instituições definem as regras do jogo segundo as quais os atores exercem suas preferências, por outro lado elas envolvem não somente regras, mas cultura, sistemas de símbolos, padrões morais, normas informais, símbolos, convenções, ideologia, scripts cognitivos para a ação individual.	Scott (1994); Scott e Meyer (1991); Jepperson (1991); DiMaggio e Powell (1991); Hall e Taylor (2003).
Campo Organizacional	São aquelas organizações que, no agregado, constituem uma área de vida institucional reconhecida por <i>organizações-chave</i> que produzem serviços ou produtos similares, pautada por uma dinâmica de realocação de recursos de poder dos atores envolvidos e pela sua posição relativa aos demais atores.	Dimaggio e Powell (1983); Machado – da – Silva e Fonseca (1996); Meyer e Rowan (1977); Fligstein (2007)
Isomorfismo	Processos por meio dos quais organizações de um determinado campo [organizacional] imitam outras ou são coagidas por atores detentores de poder em seus ambientes para adoção de [determinadas] práticas, ou até mesmo resultam em homogeneização das ações das organizações..	Tolbert e Zucker (2010); Machado-da-Silva e Gonçalves (2010); Rosseto e Rosseto (1999); Vieira e Moszczy (2000);
Processo de Institucionalização	É a transformação gradual de uma ou várias organizações instrumentais em instituições por meio de fases e estágios previamente definidas.	Tolbert e Zucker (2010); Jepperson (1991); Vieira e Moszczy (2000);

Fonte: Elaborado pelo autor

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1 Estruturação e tipologia da pesquisa

Tolbert e Zucker (2010) destacam que devido à falta de um padrão metodológico acerca das questões que regem a teoria institucional, as técnicas de pesquisa sob a ótica desta teoria dependerá da amplitude e da forma cujos dados serão colhidos. *Survey* e questionários sobre grau de certeza subjetiva são sugeridos para análises de níveis de institucionalização de estruturas contemporâneas¹. Além disso, a sugestão dos autores também se caracteriza pela análise de conteúdo de materiais escritos. Acredita-se que esta pode auxiliar ao fornecer um importante marco analítico que permitirá a operacionalização da pesquisa.

Diante das características da pesquisa, quanto aos seus fins, à mesma será conduzida na perspectiva descritivo-analítica, uma vez que, objetiva a descrição das características específicas do campo organizacional do tecido da floresta e possuirá como forma de levantamento de dados, técnicas padronizadas de coleta de dados, sob a abordagem abdutiva.

Na pesquisa, o tratamento das questões abordadas implicou idas e vindas entre a teoria e os dados, ou seja, trabalhou-se de maneira dedutiva e indutivamente, buscando o campo mais de uma vez, para elucidar as questões referentes ao binômio teórico-empírico (CRESWELL, 2010; TOLBERT; ZUCKER, 2010; VERGARA, 2010; SIENA, 2011).

Ademais, trata-se de pesquisa aplicada, posto que, objetiva-se gerar novas descobertas e conhecimentos para novas discussões e pesquisas posteriores. Conforme assevera Gil (1999), essa natureza possui o interesse atrelado às consequências práticas dos conhecimentos inerentes ao objeto estudado. Com base na teoria exposta, a estrutura da pesquisa será fundamentada na proposição de nível de institucionalização do Tolbert e Zucker (2010) conforme quadro 2.

¹ Entendem-se estruturas contemporâneas como a estrutura observada em um determinado recorte de tempo.

Quadro 3 - Níveis e fases de institucionalização organizacional

Estágio de Institucionalização	Variáveis de análise	Interpretação Aplicada	Proposta de questões a serem levantadas
Inovação	Legislação	As leis e sanções que se aplicam nas relações entre os atores tecido da floresta e em sua implantação no mercado local.	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a legislação adequada para as relações no interior do campo organizacional do Tecido da Floresta? - O quanto a legislação auxilia ou atrapalha a implementação dessa inovação? - Quais foram as soluções pensadas <i>a priori</i> (não necessariamente implementada) para contornar problemas?
	Mudança Tecnológica	Implantação de um produto tecnologicamente diferente do utilizado pelos extrativistas, demandando institucionalização do tecido da floresta.	<ul style="list-style-type: none"> - Como foi disseminado o produto? - Houve compreensão dos benefícios?
	Forças do Mercado	Custos de oportunidade de produções alternativas são regras estabelecidas como as forças que condicionam a devida institucionalização do tecido da floresta.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as propostas alternativas ao tecido da floresta? - Relações interorganizacionais, sociais, de mercado, preço, quantidade... - Qual o fator de decisão de uma atividade produtiva em detrimento de outras?
Habitualização	Monitoramento Interorganizacional	Análise e interpretação de fenômenos ainda pouco compreendidos, realizada pela constelação de organizações agrupadas em torno do campo organizacional do Tecido da Floresta, conforme definição de Campo de Fligstein (2007).	<ul style="list-style-type: none"> - Quem são as organizações que entraram no campo? - Como elas se comportaram? Foi possível imitá-las? Qual teria sido o motivo: mimetismo, normativo ou coercitivo? - Quais as estruturas que foram criadas?
	Teorização	Realizado por <i>champions</i> das organizações do campo organizacional do tecido da floresta. Dividido em duas etapas: a) Definição de um problema genérico, categorizando os atores; b) justificação de um arranjo institucional particular para solução do problema.	<ul style="list-style-type: none"> - Quem foram os líderes interessados das organizações dentro do campo organizacional? - Dentre eles quem foram os mais dedicados e que mais interferiu na estruturação do campo? - Como eles categorizaram os atores sociais (indivíduos e organizações)? - Quais os arranjos que foram (deveria ter sido) estabelecidos? - Como as questões de poder foram estabelecidas?
Objetificação	Impactos (positivos?)	Interpretação dos resultados da implantação do tecido da floresta para os atores sociais.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais benefícios e quem foram os beneficiados? - Em que grau os benefícios foram distribuídos?
	Resistências dos grupos	Ação de atores sociais ou organizações contrárias à sedimentação do campo organizacional do tecido da floresta.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as formas de resistência foram estabelecidos pelos atores sociais?
	Defesa de grupos de interesse	Ação de atores sociais ou organizações favoráveis à sedimentação do campo organizacional do tecido da floresta.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as formas de defesa foram estabelecidos pelos atores sociais?
Sedimentação			

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tolbert e Zulcker (2010) e Silva (2011).

O quadro 3 representa o esquema analítico de Tobert e Zucker (2010) adaptado ao campo organizacional do tecido da floresta, com todas as suas etapas. Igualmente as variáveis de análise são também as mesmas apresentadas pelas autoras. Por sua vez, na coluna “Interpretação Aplicada”, buscou-se dar o entendimento empírico do conceito apresentado pelas autoras, bem como na coluna “propostas de questões a serem levantadas”, pretendeu-se levantar questões que subsidiarão a elaboração do instrumento pré-teste e posterior instrumento final.

Em suma, é possível concluir que a completa institucionalização de um campo organizacional depende dos efeitos conjuntos de três fatores determinantes, sendo eles: primeiramente, trata-se da baixa resistência de grupos oposição, seguido pela promoção e apoio cultural continuado por grupos de defensores e, por conseguinte a correlação positiva entre as variáveis que formam os resultados desejados.

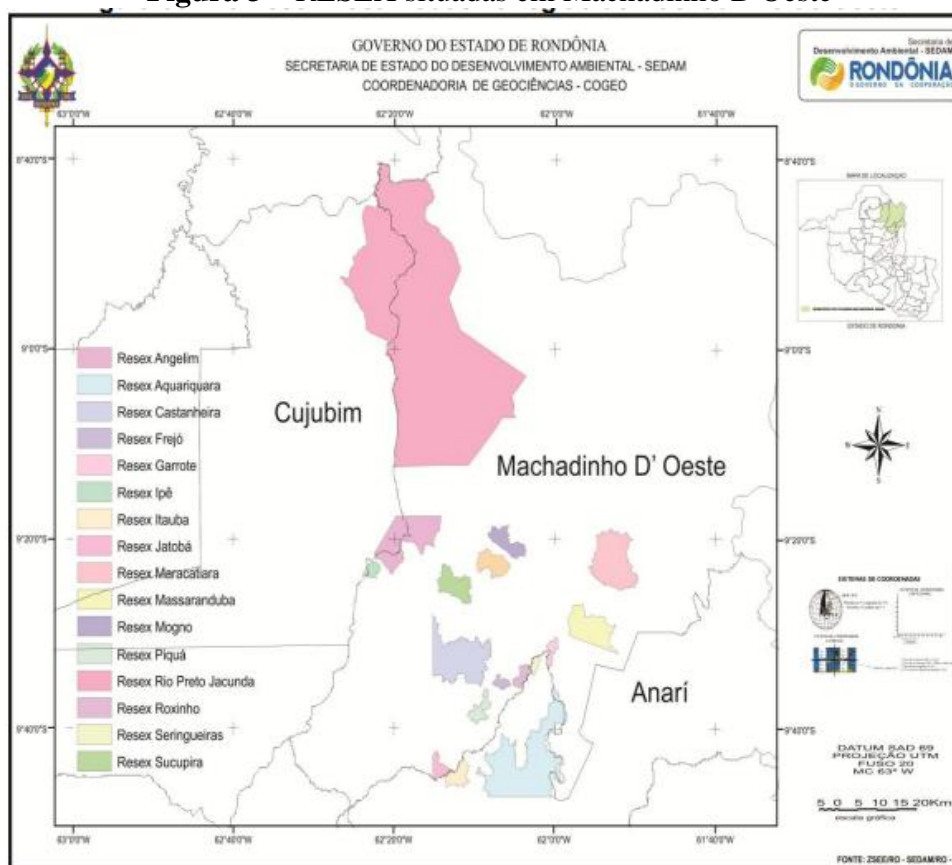
A identificação dos fatores determinantes à institucionalização do campo organizacional do tecido da floresta proporcionará subsídios para se compreender os efeitos que eles provocam nos processos de institucionalização, identificar os gargalos que impedem a legitimação deste campo e culminando na determinação do grau de institucionalização das estruturas que o compõem.

Conforme hipótese inicial entende-se que a estruturação do campo organizacional do tecido da floresta ou é baixa ou simplesmente não ocorreu. Busca-se, portanto, compreender os determinantes desse atual estágio de institucionalização.

3.2 Dimensionamentos da Pesquisa

Esta pesquisa se dá em torno dos atores-chave que compõem o campo organizacional do tecido da floresta, possuindo sua base produtiva no município de Machadinho do Oeste localizando-se no Estado de Rondônia entre os municípios de Ariquemes e Jaru, e possui uma área de 8.520,90 km². Segundo o censo do IBGE de 2010, seus aspectos demográficos demonstram que, da totalidade de 31.135 habitantes, sendo que 16.173 reside em área urbana e 14.962 na área rural. Segue abaixo o mapa com as RESEX localizadas em Machadinho D'Oeste disponibilizadas pela secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental – SEDAM.

Figura 3 – RESEX situadas em Machadinho D'Oeste



Fonte: SEDAM, 2012

A dimensão geral da pesquisa engloba tanto os atores locais (dentro do Estado), quanto os atores nacionais, no entanto o direcionamento é voltado aos atores que desempenharam um papel significativo no agrupamento de organizações em torno do projeto de inovação tecnológica denominado como tecido da floresta. Envolvendo também, órgãos do setor público que possuem e elaboram políticas públicas voltadas às atividades no interior das RESEX, com atenção especial ao cooperativismo e a agricultura familiar, e ainda organizações do setor privado que impulsionaram de alguma forma o desenvolvimento do tecido da floresta no Estado.

As organizações e os atores que fizeram parte das entrevistas são as constantes no Quadro 4.

Quadro 4 – Atores-chave do Campo Organizacional do Tecido da Floresta

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
SEDAM	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental
COOPFLORA	Cooperativa dos Extrativistas da Floresta de Rondônia
SEMMA	Secretaria municipal do meio ambiente de Machadinho D'Oeste
ASM	Associação dos Seringueiros de Machadinho D'Oeste
OSR	Organização dos Seringueiros de Rondônia
Prefeito de Machadinho D'Oeste	
Estilista Responsável Pelo <i>Design</i> Inicial Das Roupas	

Fonte: Dados da pesquisa

Inicialmente identificou-se que estes atores atuaram de maneira substancial na estruturação inicial do campo organizacional do tecido da floresta, posto que, estes foram selecionados a partir da análise de documentos (atas, normativos, regulamentos, jornais, revistas) que as destacam como *champions* no interior do campo organizacional do tecido da floresta. Entende-se como *champion* a organização que atuou de forma sistemática e interferiu significativamente na estruturação do campo organizacional do tecido da floresta. Ademais, buscou-se desse modo abranger um número maior atores-chaves que atuaram direta ou indiretamente no desenvolvimento dessa inovação nas RESEX em Machadinho D'Oeste.

3.3 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) dos Principais Termos do Estudo

As variáveis constitutivas e operacionais estão situadas no quadro abaixo. Na primeira coluna encontram-se o nome das variáveis que compõem o estudo, na segunda estão as referidas variáveis, onde são descritas de forma genérica, por outro lado, na terceira coluna são bordadas de maneira prática.

Quadro 5 - Definição das Variáveis

Termologia	Definição Constitutiva	Descrição Operacional
Campo Organizacional	A compreensão do termo campo organizacional implica em um conjunto de organizações que, direta ou indiretamente, se relacionam e exercem influências umas sobre as outras, compartilhando sistemas de significados entre si.	O termo campo organizacional foi operacionalizado na pesquisa por meio da identificação e seleção das organizações que exerceram algum tipo de relação de influência na estruturação do tecido da floresta em Machadinho D'Oeste.
Atores – Chave (<i>Champions</i>)	Indivíduos e organizações que possuem recursos de poder e os aplicam em suas relações no interior do campo, influenciando diretamente sua configuração.	Identificação dos indivíduos e das organizações presentes na formação e na estruturação do campo organizacional em estudo, analisados a partir de documentos e relatos de entrevistados.
Formação do Campo	Trata-se do processo pelo qual as organizações começam a interagir entre si, em torno de um produto ou serviço.	A operacionalização do termo se deu por meio da identificação dos principais atores envolvidos no campo do tecido da floresta.
Processo de institucionalização do Campo Organizacional	A definição de processo de institucionalização está atrelada ao processo de consolidação e ações inerentes ao campo organizacional, ou seja, em sua estruturação.	O processo foi operacionalizado seguindo os indicadores propostos por Tolbert e Zucker (2010) sendo composta pelas etapas de: Habitualização; Objetificação e Sedimentação.
Legitimidade	Trata-se de uma percepção generalizada ou suposições que as ações de uma entidade são desejáveis, corretas, ou até mesmo apropriadas dentro de um sistema de normas, valores e crenças.	Aceitação por parte da sociedade dos produtos derivados do tecido da floresta, bem como, das práticas e ações desempenhadas pelas organizações que compõe o campo organizacional.
Reservas Extrativistas	Áreas Nativas ou parcialmente alteradas, ocupadas por populações de tradição extrativista, que vivem da coleta de seus recursos naturais renováveis.	Áreas em que se realiza a extração do látex para confecção do tecido da floresta em Machadinho D'Oeste.
Pilar cultural-cognitivo	Esquemas cognitivos e modelos mentais que fornecem os atores de um dado contexto um conjunto de padrões de significação. As instituições são vistas como cultura da organização.	Representa as crenças comuns e lógicas compartilhadas a partir de <i>scripts</i> construídos por cada ator que compõe o campo organizacional analisado.
Pilar Regulativo	Instituições vistas como um conjunto de regras, normas e leis. Possibilidade de manipulação de sanções – recompensas e punições - na tentativa de influenciar o comportamento dos atores.	Engloba a capacidade de estabelecer regras e inspecionar a conformidade das atividades e dos costumes à fabricação e comercialização do tecido da floresta.
Pilar Normativo	Normas como o conjunto de valores e atributos do que é preferível ou desejável, assim como um conjunto de estruturas e comportamentos que podem ser comparadas com um dado padrão de referência.	Especificidades e as padronizações necessárias à cada ator-chave no interior do campo organizacional do tecido da floresta.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 População e Amostra

Nesta pesquisa a população será composta por todos os atores sociais (organizações e indivíduos que compõem o campo organizacional do tecido da floresta) conforme definições de Dimaggio e Powell (1991), Flingsstein (2007) e Scott (1994).

Para efeitos de operacionalização a população foi classificada em grupos. Primeiro são as organizações que participam do campo organizacional do tecido da floresta. Segundo, os **líderes no processo de institucionalização**, entendidos como líderes dessas organizações, imbuídos de atuar mais sistematicamente no processo de institucionalização. Importante salientar que o conceito de “líder no processo de institucionalização” pode ou não ser favorável à institucionalização, desde que interfira no processo ele será considerado como tal.

Além disso, é importante também salientar que um líder de uma organização não necessariamente é um *Champion*, uma vez que para ser considerado como tal, o líder precisa atuar de forma sistemática e interferir significativamente na estruturação final do campo organizacional do tecido da floresta. Por fim, os beneficiários são os extrativistas e costureiras que trabalharam na implantação do programa ou que até hoje exercem algum tipo de atividade no que se refere ao tecido da floresta.

Conforme trabalho de Müller *et al* (2012) as organizações que formavam o campo organizacional do tecido da floresta em 2006 são: SEBRAE, cooperativas, Sedam, associações, extrativistas, costureiras, indústria da moda, madeireiros, Organização dos Seringueiros de Rondônia, Organização dos Seringueiros de Machadinho D'Oeste, conforme esquema abaixo:

Figura 4 - Campo Organizacional do tecido da floresta



Fonte: Adaptado Muller *et al.* (2012)

3.5 Instrumento de Coleta de Dados

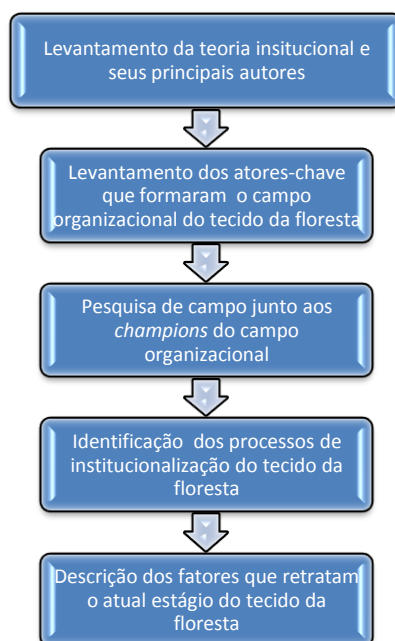
A principal ferramenta de pesquisa de campo utilizada foi a entrevista semiestruturada, aplicadas aos atores-chave envolvidos com as atividades do tecido da floresta. O principal conteúdo dos questionamentos contidos nas entrevistas aos atores pesquisados acima citados estava relacionado: as atividades desenvolvidas dentro do campo organizacional, modo de produção, escoamento da produção, envolvimento com as instituições gestoras, níveis de relacionamento entre os atores envolvidos; principais problemas enfrentados, termo de moradia na região da unidade e algumas questões conceituais que visavam perceber o entendimento dos atores sobre a institucionalização do tecido da floresta.

Apesar de ter aplicado tais abordagens, nem todos os questionamentos foram inseridos como ferramenta de análise para este estudo. Esta pesquisa concentrou-se nos temas relacionados ao processo de institucionalização do tecido da floresta, no modo de produção, escoamento da produção, preço de venda, e principais conflitos no interior do campo.

Os dados que compõem a pesquisa são provenientes de pesquisas de campo junto às organizações que deram início ao campo organizacional do tecido da floresta, sendo as entrevistas gravadas em dispositivos eletrônicos a ferramenta utilizada na coleta de dados.

3.6 Operacionalização do modelo e Análise dos Dados

A metodologia seguiu os passos da figura abaixo iniciando com o levantamento da base teórica do institucionalismo e seus principais autores; em seguida foi realizado um levantamento dos atores-chave que deram início ao projeto de formação do campo organizacional do tecido da floresta, e por fim realizou-se a pesquisa de campo junto aos líderes das organizações, guiadas por entrevistas semi-estruturadas.

Figura 5 - Fluxo Metodológico da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez realizada a pesquisa de campo, com a aplicação das entrevistas, identificou-se os processos que foram as variáveis do estudo o próximo passo foi a pesquisa de campo, quando foram aplicados os instrumentos de coleta de dados e reunidas todas as informações necessárias.

A análise dos dados foi realizada de forma interpretativa, tendo-se utilizado o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2000). Foram seguidas as fases de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e interpretação, propostas pela maioria dos autores durante o momento de utilização da técnica de análise de conteúdo.

Os dados brutos, coletados através das entrevistas, foram categorizados dentro de variáveis predefinidas (perguntas de pesquisa). Os critérios de agrupamento foram os indicadores propostos pelos autores expostos na fundamentação teórica.

As entrevistas foram recortadas em redor de cada tema-objeto, quer dizer, tudo o que foi dito sobre cada tema-objeto foi agrupado em fichas, independente do momento em que a afirmação tenha tido lugar. Já os resultados foram tratados de modo a chegar-se a representações condensadas, ou seja, à análise descritiva do conteúdo (BARDIN, 2000).

3.7 Limitações da Pesquisa

A principal dificuldade enfrentada na realização desta pesquisa foi à impossibilidade de entrevistar todos os atores que compõem o campo organizacional do tecido da floresta, logo tornando assim uma limitação desta pesquisa. Entretanto, os indivíduos e organizações entrevistados são representativos dos diversos segmentos que o compõem. Por estar baseada no depoimento de entrevistados, esta pesquisa está suscetível à subjetividade e percepção de cada um. Por isto, tomou-se o cuidado de selecionar indivíduos provenientes de áreas diversas e que atuaram em diferentes épocas. E além de entrevistas, utilizou-se outras fontes de informações como jornais, revistas, sites e documentos como instrumento de validação dos resultados.

Outra limitação deste estudo reside na precisão da medida do grau de institucionalização do campo. Por se tratar de um construto difícil, o desenvolvimento de instrumentos adequados para esta medição é uma tarefa controversa. Para Tolbert e Zucker (2010, p. 210-211) “há a necessidade de desenvolver medidas mais diretas e uma melhor documentação do processo de institucionalização, pois, dependendo da amplitude e da forma pela qual os dados são colhidos, diferentes procedimentos poderão ser escolhidos.” Ademais, este estudo não pretendeu aferir quantitativamente o grau de institucionalização do campo, por entender que não se trata de um atributo estático, passível de mensuração exata.

Entretanto, uma série de cuidados metodológicos, explicitados neste capítulo, confere ao estudo um caráter científico. E por último, vale salientar que este estudo retrata a realidade do campo organizacional do tecido da floresta, assim não podendo generaliza-lo para outros campos, embora sirva de suporte para a realização de outras pesquisas sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 A Habitualização com o Campo Organizacional

Conforme já salientado, as RESEX foram concebidas como uma forma de alinhar as demandas sociais dos povos que permaneceram nas florestas após o fim do tempo áureo da borracha, quando muitos donos de seringais e trabalhadores emigraram destas regiões. Estes remanescentes buscaram uma forma de vida na qual vivia das florestas, entretanto sem conotação de esgotamento dos recursos por ela oferecidos. Essa visão da população tradicional, alinhado às forças ambientalistas que ganham notoriedades após a década de 1980 forma uma espécie de contraponto ao crescimento econômico a qualquer preço. Em especial ao agronegócio e à atividade madeireira, que vinha crescendo em área amazônica.

Pode-se dizer que os primórdios do tecido da floresta ou do couro vegetal foi o “saco encauchado” usado pelos seringueiros como forma de revestir sacos de açúcar, bem como carregar outros pertences, como roupas de trabalho e líquidos das seringas, cuja vantagem é a impermeabilidade do produto, garantindo assim maior facilidade de locomoção pela floresta.

O exemplo de comunidades que principiaram o saco encauchado foram aqueles oriundas de populações tradicionais (e posterior RESEX) de Guajará-Mirim, Costa Marques e Machadinho D'Oeste, que produziam em pequenas escalas para autoconsumo e depois lançou-se mão de comercialização entre extrativistas e nas cidades próximas das colocações dos extrativistas, possuindo a partir de então uma alternativa de buscar novos mecanismos de sobrevivência, preservação de sua cultura e proteção territorial com a fabricação de produtos derivados do látex.

O fato é que a exploração do látex coagulado – como *commodity* – representou uma perspectiva socioambiental fundamentada na conciliação da presença humana e proteção ambiental, sendo que a decadência da extração do látex tradicional e a depreciação de seus preços ao longo do tempo criaram a necessidade de busca por alternativas econômicas, em que o saco encauchado foi a primeira possibilidade.

Na forma de vestimentas e sapatos, o saco encauchado passou a ganhar uma conotação mais de tecido, demonstrando ser um potencial mercado para produtos que tenham características de inovação tecnológica, associada à perspectiva social, bem como ambiental, cujos benefícios poderiam ser explorados no âmbito do marketing sustentável, étnico, ambiental, cultural, entre outros.

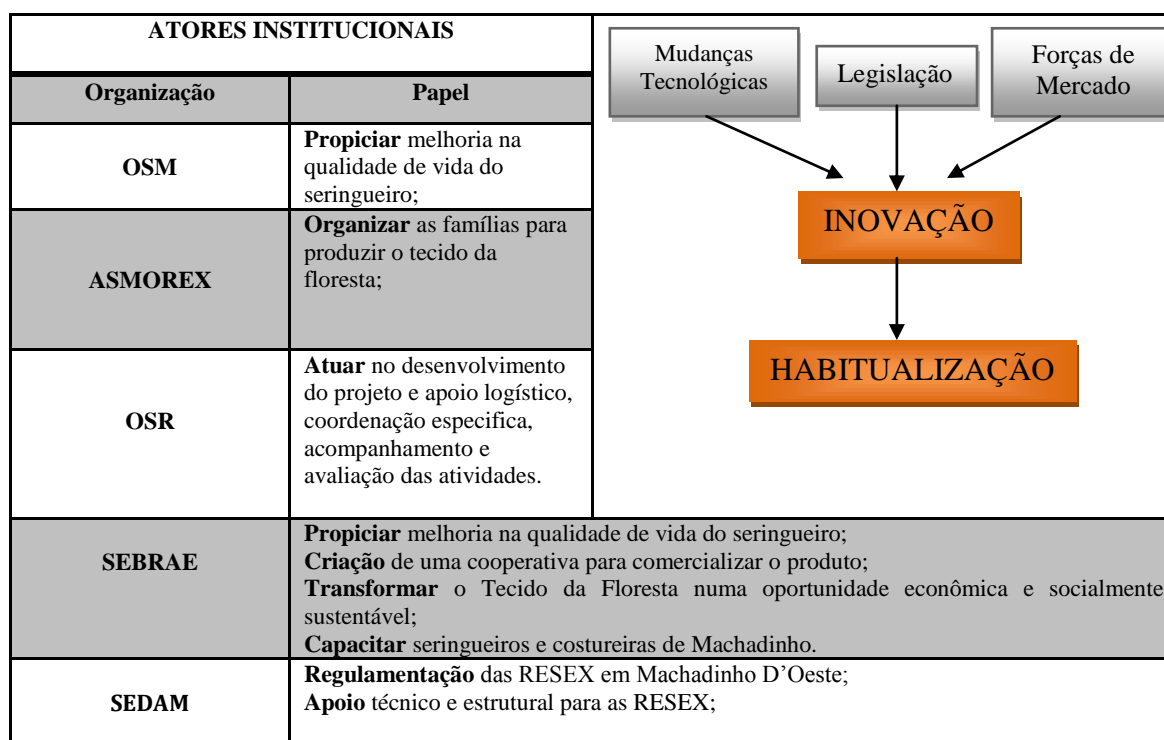
Em meados de 2003 um grupo de pesquisadores do SEBRAE foi à Machadinho D'Oeste em busca de produtos que possuíam perspectivas de desenvolvimento econômico atrelado à sustentabilidade da floresta amazônica. A partir disto, o SEBRAE juntamente com as Associações – OSR e OSM – verificaram a possibilidade da criação de um projeto que atendesse a viabilização dos produtos derivados do látex. Este projeto foi introduzido na metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados da instituição (GEOR). O propósito do SEBRAE, portanto, foi desenvolver o produto, buscando também governar o estabelecimento da rede.

Os pesquisadores haviam identificado anteriormente municípios localizados no Estado do Acre, onde era desenvolvida técnica de transformar o látex nativo em um tecido resistente e impermeável (couro vegetal), envolvendo famílias indígenas e seringalista, sendo esta tecnologia social conhecida como Encauchados de Vegetais da Amazônia e posteriormente patenteada como “couro vegetal”, desenvolvida pelo Pólo de Proteção da Biodiversidade e Uso Sustentável dos Recursos Naturais (Poloprobio) em 23 unidades de produção.

A união das associações para a criação de uma cooperativa foi um ponto crucial para que o tecido da floresta ganhasse força nas RESEX, posto que, os seringueiros organizaram os processos produtivos para que, a comercialização do tecido fosse realizada em maiores escalas, porém a falta de um controle de qualidade no processo desde a coleta do látex até a confecção da manta, e o forte cheiro característico do tecido, foram as barreiras que dificultaram a comercialização dos produtos.

A participação do SEBRAE, a formação das associações, o apoio da prefeitura, bem como a entrada da Organização dos Seringueiros de Rondônia e da Associação de Machadinho D'Oeste representam os atores institucionais iniciais que principiaram o processo de habituação do tecido da floresta.

O quadro 6 retrata tanto as entidades situadas em Machadinho D'Oeste envolvidas no início da confecção artesanal do tecido da floresta, onde tinha-se como base que o processo produtivo apenas atuando na confecção de “sacos e sapatos”, como a introdução de atores que mudariam completamente a forma institucional de se relacionar entre os atores, em especial o SEBRAE.

Quadro 6 - Formação do Campo Organizacional do Tecido da Floresta

Fonte: Elaborado pelo autor

Na visita às localidades, foi possível identificar mecanismos de isomorfismo coercitivo como a fonte para estruturação das organizações representantes na formação do campo organizacional do tecido da floresta (DIMAGGIO; POWELL, 1983), principalmente pelo fato das associações de moradores das diversas Reservas Extrativistas de Machadinho D'Oeste sofrerem influências da OSR e OSM, uma vez que necessitam de legitimidade dessas para serem reconhecidas pelos seus associados. Em contrapartida o SEBRAE juntamente com a SEDAM desenvolveram ações para que houvesse o máximo de aceitação do projeto por parte dos extrativistas que produziam o tecido da floresta nas RESEX de Machadinho D'Oeste.

Tecnologicamente, em meados de 2004, o SEBRAE-RO em contato com o SEBRAE-AC, contratou um químico que já havia desenvolvido uma técnica para redução do cheiro característico do látex, no interior do Estado do Acre. Este trabalhou com os seringueiros em todas as etapas do processo produtivo, na coleta do látex, na preparação do tecido, no banho de látex, que eram feitas entre 2 a 3 banhos e passou a ser realizados entre 4 e 12 banhos a fim de aumentar resistência do tecido.

O processo segue da seguinte forma: O látex é extraído e peneirado, o material é levado para ser esticado e formar a manta elástica que dará origem ao tecido, em um processo

totalmente artesanal. Depois, ele é colorido com ervas e plantas nativas como alecrim, urucum, manga, lacre e roxim. Uma das inovações implantadas pelo químico no processo produtivo do Tecido da Floresta foi a aplicação do corante natural em tons diferenciados, desenvolvidos por meio de pesquisas elaboradas na própria comunidade. Além disso, todo o processo de confecção dos tecidos tem em vista a preservação dos ecossistemas. Outra característica importante inserida na produção foi a do produto é a sua capacidade de adaptação aos diversos biótipos. Por ser de látex, pode ser moldado a qualquer corpo, com quaisquer medidas, sem muito esforço. A produção envolveu inovações técnicas e organizacionais, não sendo uma mera continuidade da atividade extrativista tradicional e seu preço procurou refletir as necessidades e valores relacionados à conservação.

Na trilha do processo institucional desenvolvido por Tolbert e Zucker (2010), compreende-se que a lógica do tecido da floresta partiu do SEBRAE, organização indutora que absolveu os fatores que originam o processo de institucionização do tecido da floresta, governando o sistema e observando os fatores fundamentais para introdução institucional de inovações, quais sejam: Legislação, Forças de Mercado ou Mudanças Tecnológicas, conforme modelo de Tolbert e Zucker (2010).

O SEBRAE buscou desenvolver iniciativas para criação da rede e resolução de gargalos na gestão e inovação tecnológica, bem como diversos mecanismos e sistemas para melhorar a competitividade dos produtos florestais, visando alcançar novos mercados no comércio local e global. Visava-se assim alcançar dois macros objetivos: Manter a população seringalista nas RESEX e criar um produto que agregasse valor às famílias que ali residiam, sendo ecologicamente sustentável e economicamente viável.

Por visualizar no projeto do tecido da floresta a oportunidade de desenvolver a região, e com potencial social e comercial, que ajudaram as comunidades a buscar parcerias e investimentos para o projeto, sem sequer esquecer-se de orientá-la para aproveitar os próprios potenciais. Sob este aspecto, o SEBRAE buscando firmar uma rede que tenha conotação social e comercial, incentivou a criação da Cooperativa de Costureiras – organização que também adentraria no campo organizacional do Tecido da Floresta – por meio de treinamentos e capacitações, elas passaram a produzir peças de valor comercial, além de agregar ao produto o valor de respeito à ecologia.

As costureiras da comunidade eram responsáveis pela confecção das roupas e dos acessórios produzidos com essa matéria-prima. O que garantia renda e qualidade de vida às famílias dessas mulheres. A partir disso, o SEBRAE contratou uma estilista do Rio Grande do Sul para melhorar o *designer* das roupas confeccionadas de maneira artesanal e com isso as

costureiras organizaram-se e formaram uma cooperativa composta principalmente pelas esposas dos extrativistas de Machadinho D'Oeste, esta iniciativa partiu também do SEBRAE que enxergou no tecido da floresta uma oportunidade de inserir as esposas dos extrativistas no mercado, desenvolvendo treinamentos e capacitações.

Em meados de 2005 o SEBRAE desenvolveu ações pontuais em Machadinho D'Oeste e divulgou o tecido da floresta em feiras nacionais de empreendedorismos denominadas como – Rodada de Negócios² –, tendo como resultado destas ações o aumento significativo da demanda local e iniciando uma demanda nacional. Entretanto, não havia maquinário suficiente para supri-la, e para solucionar esta situação, os consultores do SEBRAE juntamente com os líderes das RESEX criaram um projeto que viabilizasse recursos financeiros para a aquisição de maquinário e de uma estufa para que pudesse produzir em maiores escalas. E para tanto buscou-se junto ao Banco do Brasil de Machadinho D'Oeste uma linha de crédito que viabilizasse um capital de giro, sendo a alternativa encontrada a utilização do Fundo Perdido, disponibilizada pela Fundação Banco do Brasil.

Segundo dados disponibilizados pelo SEBRAE, o campo organizacional do tecido da floresta beneficiou, inicialmente as famílias dos extrativistas que trabalhavam com o tecido da floresta. Cerca de 20 mulheres fizeram cursos de *design*, corte e costura para produzirem 200 bolsas por mês e alcançarem o retorno financeiro entre R\$ 15,00 e R\$ 25,00 por peça pronta. Os produtos advindos do tecido da floresta são categorizados como produtos ecologicamente corretos, onde sinalizou para o surgimento de um novo paradigma de consumo no município de Machadinho D'Oeste, por meio da qual se ampliou a avaliação do consumidor entre qualidade/preço do produto, incorporando a ela o conceito qualidade/preço ambiental. Nessa fase, o SEBRAE contou com o apoio direto do Instituto COOPERFORTE³, tanto na formalização do projeto, quanto na sua concretização. Fato este responsável pela sua inserção no interior do campo organizacional. Entretanto, havia ainda um gargalo a ser resolvido, pois devido as barreiras legais que impossibilitavam as Associações de comercializar quaisquer produtos, houve a necessidade de se criar uma cooperativa que pudesse atuar na comercialização do tecido da floresta.

² Uma rodada de negócios é quando o SEBRAE agrupa um número de organizações em uma mesa para realizar negociações entre si, eliminando a figura do atravessador, sendo essa grande vantagem, com uma determinada periodicidade em vários ramos de atividades. O SEBRAE realiza essa atividade como uma organização indutora dessas reuniões.

³ Trata-se de uma instituição financeira de natureza cooperativista, onde possui a missão de colaborar para o bem-estar dos associados, oferecendo-lhes soluções financeiras que contribuam para a realização de seus projetos.

A criação contou com o apoio da Prefeitura de Machadinho D'Oeste e das associações locais, sendo o SEBRAE o principal responsável pela organização e união dos parceiros que possibilitaram a criação da cooperativa denominada por COOPFLORA.

A cooperativa buscou num primeiro momento sanar o gargalo da comercialização e, por conseguinte organizar todas as RESEX que atuavam com o tecido. Isso ocorreu pelo fato que havia outra atividade desenvolvida pelos extrativistas que visava suplantando as questões financeiras vividas por eles naquele momento, e foi no manejo madeireiro que eles encontraram a melhor saída para esta situação, que segundo Moreira (2010) o manejo representava mais de 60% da renda dos extrativistas, porém ao que parece, é aquela que possuía a menor contribuição para a sustentabilidade, visto que a madeira vinha sendo retirada dentro de áreas que a princípio deveriam ser protegidas, com ausência de fiscalização necessária. Nesta etapa já se observava a resistência de grupos de seringueiros em trabalhar com o tecido da floresta, situação esta, agravada com a criação da cooperativa – COOPFLORA, que dividiu os extrativistas em dois grupos: os extrativistas que trabalhariam apenas com o manejo florestal e os extrativistas que desenvolveriam o tecido da floresta.

A elevada renda propiciada pela atividade madeireira mostra-nos que os benefícios socioeconômicos da atividade madeireira são mais importantes para muitos extrativistas, sendo, a questão ambiental simplesmente negligenciada. Fato este responsável pelo retardamento no processo de institucionalização do campo organizacional do tecido da floresta, uma vez que, houve uma redução na quantidade de famílias que trabalhariam com a produção do tecido da floresta.

Com isso o SEBRAE buscou novos parceiros para fomentar a rede de relacionamentos que envolvia o tecido da floresta, sendo estes responsáveis pelo desenvolvimento de um novo arranjo estrutural em resposta a estas problemáticas elucidadas, com o objetivo de padronizar os comportamentos dos atores no interior do campo, culminando na habitualização do campo no processo de institucionalização. A seguir, são ilustrados os novos atores-chave que adentraram o campo organizacional.

Quadro 7 - Novos entrantes no interior do Campo Organizacional do Tecido da Floresta

Atores	Papel
Cooperativa de Costureiras	Transformar o Tecido da Floresta em produtos como (bolsas, sapatos e roupas); Desenvolver a qualidade das mantas e Bolsas de Tecido da Floresta;
COOPFLORA	Propiciar melhoria na qualidade de vida do seringueiro; Transformar o Tecido da Floresta oportunidade econômica, socialmente e ecologicamente sustentável; Produzir e vender produtos feitos à base de Tecido da Floresta;
Instituto COOPERFORTE	Adequar o projeto do tecido da floresta para aquisição de recursos financeiros junto à Fundação Banco do Brasil; Viabilizar investimento necessário para a estruturação do campo organizacional do tecido da floresta;
Órgãos Públicos (Prefeitura de Machadinho D'Oeste; SEDAM)	Proporcionar melhores condições de trabalho, a fim de minimizar os riscos no processo produtivo; Providenciar incentivos públicos que garantam a geração de renda para os produtores além de infraestrutura pública.

Fonte: Elaborado pelo autor

O processo de institucionalização do campo organizacional do tecido da floresta contava com a COOPFLORA, que estava em processo de estruturação física e administrativa, com a cooperativa de costureiras, com o Instituto COOPERFORTE, com a fundação Banco do Brasil e a Prefeitura de Machadinho D'Oeste através de suas Secretarias, conforme quadro resumo acima. Ainda, nessa fase os atores desenvolveram troca de experiências em busca de fortalecer as relações que estavam se firmando no interior do campo, a fim de proporcionar legitimidade às ações desenvolvidas por cada um no campo organizacional.

Sendo este campo organizacional composto por organizações que, de alguma forma controlam, regulam, organizam e representam as outras organizações dentro do campo, que a SEDAM atuou como ator regulamentador no controle e na gestão no interior das RESEX, delimitando e monitorando as áreas de produção do tecido; a COOPFLORA representava as famílias que trabalhavam na base produtiva da manta e o SEBRAE como ator representante dos outros atores.

Com essa nova configuração do campo organizacional, foi possível em 2007, a construção de uma estrutura física para confeccionar os produtos em grande escala, nessa mesma época, contavam ainda com a estilista que coordenava a comercialização dos produtos e atuava no lançamento de novos modelos para serem distribuídos nacionalmente.

Neste mesmo período, o SEBRAE desenvolveu desfiles de moda com os produtos derivados do tecido da floresta – bolsas, roupas e calçados – para chamar a atenção de

investidores no mercado nacional, pois buscava agregar, através de sua comercialização, o seu caráter moderno (ética ambientalista, inovações tecnológicas, etc).

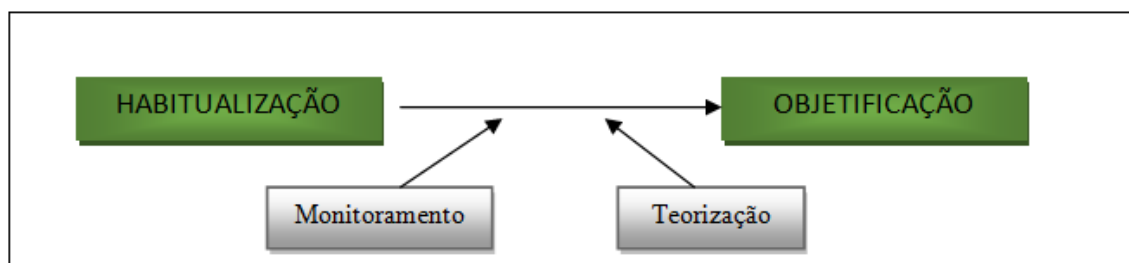
Visava consumidores com um perfil cultural especial associado à identificação com temas ecológicos e a atitudes “ecologicamente corretas”, localizados em mercados ou nichos de mercados novos (os chamados “mercado verde” e *fashion*) – em contraste com o mercado tradicional (usinas e indústrias). As embalagens e as demais características do produto e os pontos de comercialização enfatizam a identificação dos seringueiros na ponta da produção e de seu papel na conservação das florestas onde vivem.

O resultado dessas ações foi a procura em massa pelos produtos, pelas indústrias da moda nacional, citando, por exemplo, o caso da empresa HAVAIANAS, que enviou uma consultora até a sede do SEBRAE em Porto Velho – RO, onde solicitou que fossem confeccionadas 1000 mantas em um primeiro momento, para produzir sandálias no Estado de São Paulo. Todavia, devido a cooperativa não possuir matéria-prima suficiente para atender esta demanda, e nem atender as especificações necessárias à comercialização das mantas para a empresa, verificou-se que havia a necessidade de envolver mais famílias para produzir o tecido da floresta, para que pudessem alcançar uma produção mínima para se atender a demanda de algumas empresas na indústria da moda.

4.2 A Objetificação do Campo Organizacional

No processo de institucionalização, o campo atravessava a fase de Habitualização sentido à Objetificação. Neste ponto há o monitoramento interorganizacional entre todos os atores que estão interligados no campo organizacional do tecido da floresta e a teorização acerca das ações e do papel de cada um desses atores.

Figura 6 - Processo de Habitualização rumo à Objetificação



Fonte: Tolbert e Zulcker (2010).

Segundo DiMaggio e Powell (2005) é importante que todos os atores de influência dentro do campo sejam examinados para analisar as origens e os processos de

estruturação/institucionalização de um campo organizacional. Os atores que detêm poder ou possuem o controle de muitos recursos ou conhecimento superior podem influenciar esse processo.

Diante do exposto, é possível destacar que tanto o SEBRAE quanto a SEDAM desenvolveram um papel de coordenação e mapeamento das atividades no interior do campo, fornecendo subsídios para o desenvolvimento das atividades produtivas nas RESEX.

Com o SEBRAE liderando o campo organizacional, houve uma expansão significativa, pois realizaram alianças com empresas locais, nacionais e com instituições financeiras que proporcionaram o financiamento do maquinário de última geração para fomentar a produção, conforme elucidado anteriormente.

O mercado que o tecido da floresta se apresentava, até então, como uma possibilidade de se fazer comércio fundamentada na disposição a pagar valores diferentes à lógica do mercado convencional, ou seja, os consumidores associam aos efeitos sociais, culturais e ambientais do produto, o comércio justo. Os produtores das reservas faziam acordos com empresas deste mercado, eliminando, de fato o papel do atravessador. Uma possível vantagem percebida pelos produtores é que as relações entre as empresas que agregavam o campo organizacional e os produtores seringueiros eram diretas e mais justas, e até mesmo personalizadas.

No entanto, fatores endógenos ao campo passaram a provocar instabilidade no seu processo de institucionalização, pois na medida em que o tecido da floresta ganhava notoriedade no mercado nacional, os principais envolvidos, como SEBRAE e as empresas comerciais, distanciaram as Reservas do conceito de sustentabilidade, estando muito mais preocupados com os retornos financeiros.

Neste período, as relações sociais entre as organizações passavam por dificuldades que posteriormente também desestabilizaria o campo organizacional. Pois se tinha de um lado, o crescimento do nível de rotatividade das mulheres que eram capacitadas pelo SEBRAE, sendo este fato explicado pelo assédio que as empresas de confecções locais realizavam nas mulheres capacitadas, oferecendo maiores salários e melhores condições de trabalho.

Por outro lado, havia a expansão do plano de manejo florestal que competia diretamente com a produção do tecido da floresta, e nesse mesmo período as relações sociais entre a estilista e os cooperados foi ficando instável devido ao seu autoritarismo, entendido assim por boa parte dos cooperados e bem como por parte até mesmo da própria organização que a contratou – SEBRAE. Todavia, em entrevista com a estilista, a mesma esclareceu que

suas ações sempre tiveram respaldo direto do SEBRAE, e que foi através de suas ideias implantadas que o tecido da floresta alcançou notoriedade no mercado nacional.

A teorização acerca de quem é quem dentro do campo organizacional e a diversidade de interesses, foi fator gerador de incertezas no interior do campo organizacional, e assim prejudicando e enfraquecendo as relações entre os atores. Um exemplo disso é quanto a participação do SEBRAE, que embora tenha atuado sempre em busca de implantar melhorias ao processo gestão do tecido da floresta, sua forma de atuar dentro do campo, em alguns momentos, gerou certo desconforto por parte dos extrativistas, que se sentiam pressionados a atender as solicitações advindas desta organização, além de restringir sua autonomia de atuação no interior do campo.

Na entrevista com um dos secretários da Prefeitura de Machadinho D'Oeste, foi possível compreender que a Prefeitura nesse momento, já não atuava mais diretamente com incentivos à produção, pois entendeu que apesar de ser viável e sustentável, os conflitos internos e a falta de comprometimento por grande parte dos cooperados para produzir maiores quantidades de mantas, foram os fatores que afastaram a mesma de atuar de maneira mais direta no interior do campo.

Muller *et al.* (2012) destacam que, é possível inferir, nesse caso, que o tecido da floresta foi potencialmente capaz de responder pela sustentabilidade econômica e ambiental de reservas extrativistas, sem necessariamente precisar do manejo florestal como alternativa, mas a afirmação não pode ser conclusiva, vez que a desconfiança entre as organizações, grupos sociais provavelmente causadas pela falta de transparência inviabilizaram a institucionalização dessa possibilidade.

Fatores como a distância e a dificuldade de locomoção entre as RESEX, a dificuldade de transportar os insumos para confecção dos produtos, as propriedades físicas do produto, de qualidade e suprimento, afetaram diretamente no preço destes no mercado convencional. Todavia, nos últimos anos, observa-se uma tendência em desenvolver iniciativas para resolução dos problemas de inovação na gestão dos recursos nas RESEX em Machadinho.

Durante a visita realizada ao município do Machadinho d'Oeste, à base da produção do Tecido da Floresta, a sede da COOPFLORA – Cooperativa dos Povos da Floresta –, o presidente informou que um dos maiores problemas enfrentados para a comercialização do produto gira em torno de duas vertentes, sendo elas: a escassez de pessoas para produzir o tecido, a falta recursos financeiros para reestruturar o galpão e o maquinário adquirido no início do projeto.

Além disso, é importante destacar que este cenário enfraqueceu a rede de relacionamento no interior do campo entre os atores que atuavam diretamente na gestão do mesmo, dentre eles o SEBRAE, que desempenhou um papel fundamental em todas as etapas do processo de institucionalização do tecido da floresta, e por não conseguir organizar mais famílias para trabalhar com o tecido da floresta, para atender a demanda da indústria da moda nacional, foram os principais pontos para que a mesma deixasse de compor o campo organizacional do tecido da floresta.

Entretanto, é característica do SEBRAE subsidiar um determinado projeto até sua estruturação básica, e posteriormente, após esta etapa concluída, capacita alguém do projeto para dar continuidade no trabalho desenvolvido e segue para outros projetos. Mas no caso do tecido da floresta foi diferente, pois o mesmo, atuou por muito mais tempo, em comparação ao tempo médio gasto para desenvolver um projeto que é de no máximo 1 ano, dependendo de sua complexidade.

Com a permanência do SEBRAE na gestão do campo, foi possível desenvolver as potencialidades que o tecido da floresta possuía, tanto em níveis sociais, com a profissionalização das famílias no interior das RESEX, quanto em níveis econômicos, criando ferramentas para que o tecido fosse algo rentável.

Todavia, em meados de 2009, o SEBRAE deixou de compor o campo organizacional e capacitou o presidente em exercício da COOPLFORA para gerir as relações entre os atores que ainda estavam no campo e ainda os que viriam a compor. A saída do SEBRAE foi ocasionada pelos entraves que havia no interior do campo e pelo longo período que a organização esteve à frente do projeto.

No quadro 8 são expostas as perspectivas dos atores-chave ao que tange a formação e estruturação do campo organizacional do tecido da floresta, bem como, a maneira que os atores enxergavam o tecido da floresta e sua atuação dentro e fora do campo. Esta fase está relacionada à habitualização do campo, onde os atores abordam os problemas genéricos que surgiram no processo de desenvolvimento do tecido da floresta, bem como a interpretação das ações de cada um deles.

Quadro 8 - Atores Chave do Campo Organizacional do Tecido da Floresta

CAMPO ORGANIZACIONAL DO TECIDO DA FLORESTA		
Ator	Monitoramento inteorganizacional	Teorização
SEBRAE	Entende que no campo as ações da Prefeitura de Machadinho D'Oeste e da estilista distanciaram dos objetivos iniciais do projeto, pois não houve uma assistência técnica continuada no decorrer do projeto.	O tecido da floresta foi um projeto inovador, que possuía dois problemas genéricos teorizados pela organização, sendo: o cheiro forte da borracha que se encontrava fixado na manta produzida.
OSR	Entende que o tecido da floresta era para beneficiar apenas os extrativistas e os associados, com retornos financeiros a curto e médio prazo.	Identificou como um problema a ser solucionada a questão de se desenvolver um produto com qualidade mínima para concorrer no mercado convencional
COOPFLORA	Entende que o papel primordial dos órgãos públicos que atuam no interior do campo organizacional está centrado na promoção de políticas públicas que possibilitem melhores atendimentos de serviços educacionais e de saúde.	Teorizaram acerca da qualidade de vida dos produtores quanto as melhorias nas condições de trabalho dos extrativistas.
SEDAM	Entenderam que a cooperativa das costureiras e a cooperativa dos extrativistas deveriam trabalhar o tecido da floresta juntamente com o manejo madeireiro.	Atenuam acerca dos impactos ambientais que a produção do tecido da floresta pode acarretar, pois o uso de produtos químicos no processo produtivo é compreendido como um problema a ser solucionado;
Extrativistas/Madeireiros	Entenderam que o campo organizacional do tecido da floresta era uma ameaça às suas ações, uma vez que o SEBRAE e a COOPFLORA incentivaram as famílias a trabalharem com o tecido visando sua rentabilidade.	Chamam a atenção para os descartes dos insumos usados no processo produtivo, relacionados ao tratamento dos resíduos e das embalagens químicas que não condizem com os pressupostos de não prejudicar o meio-ambiente.
Estilista (SEBRAE)	Supriu as necessidades do SEBRAE em trabalhar no design do produto, entretanto seu interesse era de levar o tecido da floresta para ser industrializado por empresas do ramo da moda no Estado de São Paulo.	Teorizou acerca das dificuldades geradas no relacionamento entre os gestores do SEBRAE e os extrativistas nessa fase do processo.
Cooperativa Das Costureiras	Enxergou no tecido da floresta uma oportunidade de adentrar no mercado de trabalho, mas com interesse de obter uma oportunidade de trabalho em uma fábrica mais estruturada no mercado.	Teorizaram acerca das possibilidades de comercializar as bolsas no mercado nacional e internacional.

Fonte: Elaborado pelo autor

Sob o prisma do processo de institucionalização, o campo organizacional do tecido da floresta contou com os atores-chave acima, que desenvolveram ações de monitoramento interorganizacional, analisando e interpretando os fenômenos pouco compreendidos, realizadas pela constelação de organizações agrupadas em torno do campo. Além de desempenharem as ações de teorização das problemáticas identificadas nesta etapa do processo de institucionalização.

Percebe-se nas entrevistas a existência clara de diversos interesses no campo organizacional do tecido da floresta: os extrativistas, os atores de organizações e madeireiros. Os cooperados à COOPFLORA buscaram a defesa de seu meio de vida, de preferência, no trabalho com o tecido da floresta. Os atores de organizações, que se dividem entre representantes de empresas públicas e privadas têm o entendimento de que é preciso buscar meios que garantam a sustentabilidade do campo organizacional, apesar das incertezas e dos múltiplos interesses relacionados anteriormente.

Para se compreender as relações institucionais no interior do campo organizacional na sua pluralidade, seria necessário realizar uma correlação entre os interesses comuns dos atores no interior do campo com seus interesses individuais. Havendo este entendimento, poder-se-ia traçar uma configuração de forte cooperação nas relações entre os envolvidos no projeto, partindo da ideia de que todos os atores poderão ser beneficiados com o desenvolvimento do tecido.

Entretanto, a ausência dessas relações e as divergências de ideias e percepções, não foi possível viabilizar a estruturação do campo organizacional nessa fase do processo de institucionalização. Até porque, um fator determinante nesse processo é a variedade de atores atuantes no projeto, provocando um baixo grau de institucionalização, devido à dificuldade de se oferecer evidências convincentes acerca das motivações de cada ator no campo.

Cabe destacar que mesmo após esta fase, alguns problemas que seriam sanados pelos órgãos públicos, ainda continuam sem solução, tais como a falta de infraestrutura pública, uma vez que não há postos de saúde e escolas, exigindo que os extrativistas, muitas vezes, transportem-se para a cidade a fim de dar continuidade aos estudos dos filhos.

As melhorias propostas tanto pelos representantes dos órgãos federal e estadual, quanto por representantes de associação não diferem muito entre si, os quais reivindicam mais recursos humanos e financeiros, sendo este considerado o ponto mais importante, além de incentivos públicos que garantam a geração de renda para os produtores além de infraestrutura pública.

4.3 Fatores que influenciaram para fraca sedimentação do Campo Organizacional do tecido da floresta

Para se analisar os fatores que afetaram diretamente o processo de institucionalização do tecido da floresta, utilizou-se a ferramenta analítica baseada nos três pilares institucionais propostos por Scott (1994), que por sua vez, dão sustentação às instituições e as interfiram

diretamente nas fases inerentes ao processo de institucionalização do campo organizacional em estudo.

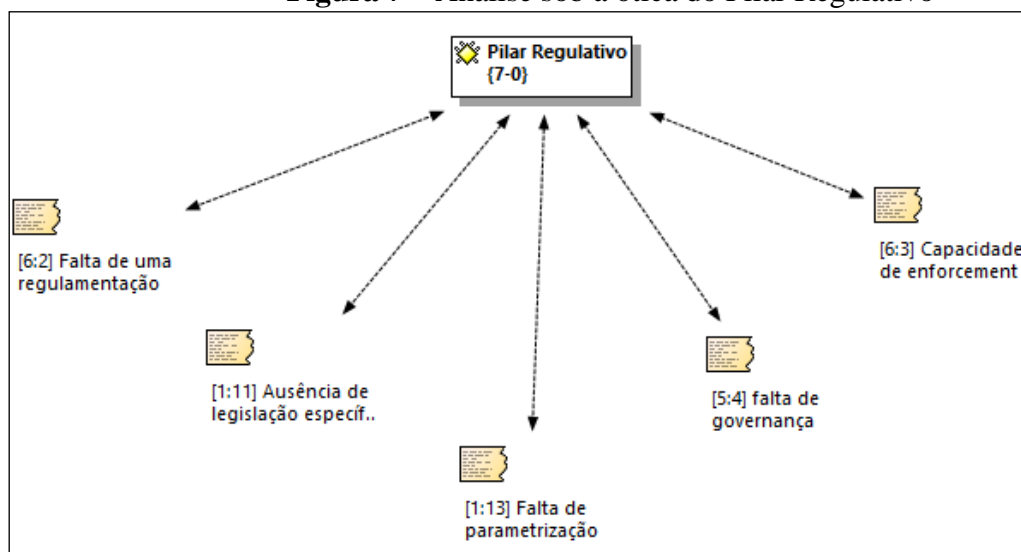
Do ponto de vista de Scott (1994) cada um dos três pilares confere uma base para a legitimidade, ainda que de diferentes níveis. O regulatório enfatiza a conformidade com as regras; logo, as organizações devem agir de acordo com as regras estabelecidas. Já a concepção normativa aponta uma base mais profunda para obter legitimidade. A visão cultural cognitiva aponta a legitimidade advinda da adoção de um esquema de referência ou da definição de situações comuns. O modo cultural cognitivo é o mais profundo, pois se baseia nos entendimentos pré-concebidos ou dados como verdadeiros pelos atores sociais.

A legitimidade, conforme o autor concerne no momento em que as ações de uma entidade são percebidas ou presumidas como esperadas, corretas e apropriadas, dentro do contexto de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.

E partindo-se do pressuposto que tais pilares são considerados elementos vitais para as organizações, formando um *continuum* do que é imposto legalmente ao que é dado como verdadeiro, sua abordagem proporciona mais sustentação aos resultados encontrados e as discussões levantadas no decorrer da pesquisa. Assim a leitura das ações dos atores no campo organizacional, sob a ótica dos pilares institucionais, foi utilizada para se mensurar o grau de legitimidade do tecido da floresta e suas principais anuências em torno deste campo.

O pilar regulativo é composto pelos elementos regulativos, ou seja, o papel das instituições de constranger e regular o comportamento dos indivíduos estabelecidos como regras, monitoramento em relação à conformidade a essas regras e estabelecimento de sanções, compreendidas como punições ou forma de premiação, quando necessários.

Figura 7 – Análise sob a ótica do Pilar Regulativo



Fonte: Dados da pesquisa (ATLAS TI 2006)

Este pilar possui uma estreita relação com o isomorfismo coercitivo defendido por Dimaggio e Powell (2005), onde as formas institucionais equivalem às ações que regulam os conflitos regulatórios e de relacionamento, entretanto, não fazem com que eles desapareçam. Ademais, foi destacado entre os entrevistados que a falta de uma regulamentação própria para o projeto do tecido da floresta; a ausência de um sistema de governança estruturada na base; a falta de parâmetros, dentre outros pontos, deram origem a uma dinâmica endógena às estruturas formadas neste campo, ou seja, havia uma luta constante pelo poder de tomada de decisão no interior do campo.

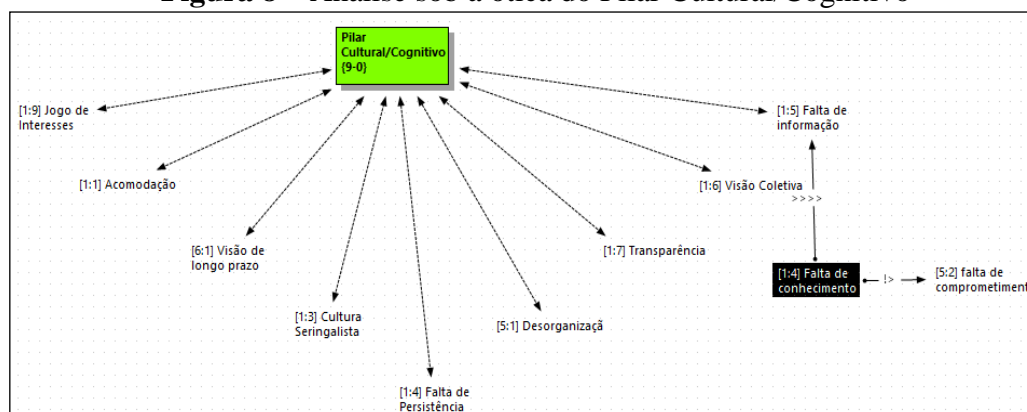
Segundo entrevistados, o Estado teve um papel primordial para a sobrevivência do campo organizacional do tecido da floresta até os dias atuais, pois com o crescimento e fortalecimento do Manejo Florestal nas RESEX, o mesmo atuou de fato como um agente regulador das atividades desenvolvidas no interior das RESEX, e até mesmo incorporando e incentivando, através de incentivos fiscais e tributários, a comercialização dos produtos advindos do tecido da floresta no mercado nacional e internacional.

Por outro lado, no que concernem as ações do Estado, como agente regulador, nota-se que num determinado momento, constatou-se o contrário, pois em determinado momento, negligenciavam as atividades madeireiras, que eram muitas das vezes desenvolvidos pelos madeireiros de maneiras não oficiais.

Outro fator que retardou a consolidação do campo organizacional foi a má distribuição dos recursos financeiros que foram viabilizados por organizações públicas e privadas, pois a aplicação desses recursos não obedeceu a nenhum plano bem estruturado.

É importante salientar que uma característica inerente ao pilar regulativo é que os atores determinantes das normas e sanções não são neutros, posto que também possuam interesses. Assim sendo, cabe perguntar: como estabelecer legitimidade em processos nos quais os reguladores possuem interesses?

O pilar cultural cognitivo destaca a importância de elementos cultural-cognitivos nas instituições. Trata-se de concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e os *frames* (molduras) através dos quais o significado é criado, ou seja, como sistemas de crenças e *frames* culturais são impostos ou adotados por atores individuais e organizações.

Figura 8 – Análise sob a ótica do Pilar Cultural/Cognitivo

Fonte: Dados da pesquisa (ATLAS TI 2007)

Neste pilar, pôde-se observar que a predominância ocorre na inércia produtiva por parte dos extrativistas, que possuem sua cultura voltada para uma produção de subsistência, sendo em alguns momentos entendido como uma forma de acomodação e desorganização na produção das mantas, sendo este um reflexo da não sedimentação do campo organizacional do tecido da floresta. Dentre estes fatores, os que receberam destaque nas entrevistas foram a ausência de visão coletiva e de conhecimento para solucionar problemas relacionados à redução do cheiro característico.

Com relação a questão da transparência, pôde-se compreender que, a falta de informações mais específicas acerca das decisões dos gestores do campo organizacional quanto às questões administrativas e comerciais foram pontos elucidados nas entrevistas, que também esclareceram que a transparência gera confiança e promove a vontade para cooperar entre os atores no interior do campo organizacional.

Na fala do seringueiro José Maria dos Santos, foi possível identificar que, por mais que a produção do tecido da floresta tenha se mostrado em algum momento inviável, e até mesmo desacreditado por muitos atores dentro do campo organizacional, ainda existem extrativistas que vislumbram o retorno de uma produção em escala e que de fato agregue valor às suas famílias:

Somente os povos da floresta podem proteger as florestas, conviver com as dificuldades, enfrentar as mais variadas adversidades e lutar com amor a terra e as suas múltiplas belezas naturais. E assim, apaixonados pela grandiosidade da maior biodiversidade do mundo que nós seringueiros/extrativistas queremos fazer do tecido da floresta o “ganha pão” para nós, nossos filhos e netos.

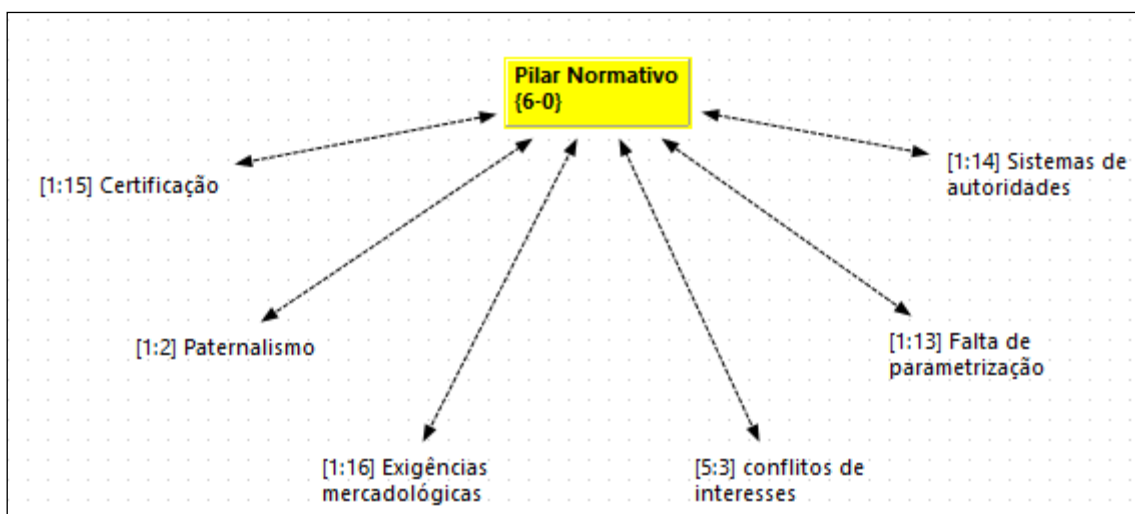
Contudo, este discurso não reflete a realidade de grande parte das RESEX de Machadinho, uma vez que atualmente apenas a RESEX de Aquariquara está trabalhando com a produção do tecido da floresta, já que as outras RESEX deixaram de trabalhar com o tecido da floresta devido as pressões que os gestores exerciam sob as famílias para produzir maiores

quantidades de mantas e continuaram a trabalhar predominantemente com o manejo madeireiro, agricultura e com a pesca.

Sob os aspectos que regem o pilar normativo envolvem os valores e normas que são introduzidos na realidade social. Entende-se por valores concepções sobre o que é preferível e desejável, e por normas a forma como devem ser atingidos os objetivos. Os pilares regulativos e normativos podem se reforçar mutuamente. Posto que, alguns valores e normas são aplicáveis a todos os membros de um campo organizacional, enquanto outros se aplicam apenas a indivíduos específicos ou cargos, tornando-se expectativas normativas de como determinados atores devem se comportar.

No pilar normativo abordaram-se os aspectos representativos, valores e normas inseridas no interior do campo organizacional do tecido da floresta (SCOTT, 1994), conforme figura abaixo:

Figura 9 – Análise sob a ótica do Pilar Normativo



Fonte: Dados da pesquisa (ATLAS TI2007)

De acordo com Scott (1994), outro importante campo de pesquisa é a interação do pilar regulatório com os outros dois pilares. O autor destaca a complementaridade com o pilar normativo, pois as leis e regras precisam ser interpretadas. Assim sendo, é fundamental uma quantidade de estruturas mínimas normativas socialmente legitimadas para que o pilar regulatório funcione apropriadamente.

A partir da análise das entrevistas, sob o prisma do processo de institucionalização defendida por Tolbert e Zucker (2010), os fatores destacados pelos *champions* deixa transparente, que os valores e as normas inseridas na formação do campo do tecido da floresta não se desenvolveram, pelo fato da não observância dos indivíduos ocupantes de posições

específicas que tais valores, que sob a égide da teoria institucional, necessariamente deveriam se tornar papéis sólidos e legitimados no interior do campo.

O fato é que seguindo tal lógica, para que houvesse um maior dinamismo um desenvolvimento de um comportamento moralmente governado, deveria haver uma adequação, uma vez que, com o seu uso cotidiano e repetitivo, os valores e normas são interiorizados e, ao longo do tempo, tornam-se uma obrigação. Este entendimento segue em passos lentos, onde o caminho é buscar a inserção gradativa dos papéis que cada indivíduo possui no interior do campo, a fim de que seja possível, proporcionar uma estrutura básica e forte nos elos entre os atores deste campo.

Hall e Taylor (2003) já afirmavam que a instituição possui um papel regulador de conflitos de interesses entre indivíduos, uma vez que, os autores elucidam tal fato ao modo como as instituições diferenciam os interesses de maneira desigual entre os grupos sociais. Isso é claramente perceptível no campo organizacional do tecido da floresta, onde, observa-se que os atores que se encontravam como maior autonomia dentro do campo lhes era conferido um acesso desproporcional ao processo de decisão, principalmente ao que tange o processo de confecção e distribuição dos produtos ao cliente final. Face às pressões externas legitimadoras exercidas pelas empresas comerciais, outro empecilho vivenciado pelos extrativistas durante todo o processo de institucionalização do produto foi a dificuldade para reduzir o cheiro que o mesmo exalava.

Diante do exposto, a fim de se garantir a solidez do campo organizacional do tecido da floresta, culminando assim, na sedimentação do seu processo de institucionalização nos próximos anos, recomenda-se que ocorra um trabalho sinérgico entre os atores-chave inseridos no atual campo organizacional do tecido. A sugestão é que esses envolvidos reúnam-se e negociem uma parceria de cunho cooperado, onde todos desenvolvam linhas de pensamento com um único objetivo que é a consolidação dos produtos derivados do tecido da floresta. Posto que, nesta pesquisa, foi possível identificar gargalos nas divisões de esforços entre os atores no interior do campo.

Também ficou constatado que o isomorfismo, como manifestação organizacional, apresenta-se neste campo organizacional como “arma” perante os concorrentes, ao que tange o processo produtivo das mantas, visto que ao adotarem ações semelhantes, dificultam e retardam a imposição de novas regras, no cenário institucional já estabelecido.

Como por exemplo, a COOPFLORA possui um papel importante na parte de organizar e fabricar as mantas com boa qualidade. Em contra partida, a SEDAM, continua atuando no apoio técnico e humano, trabalho este, que vem sendo desenvolvido desde os

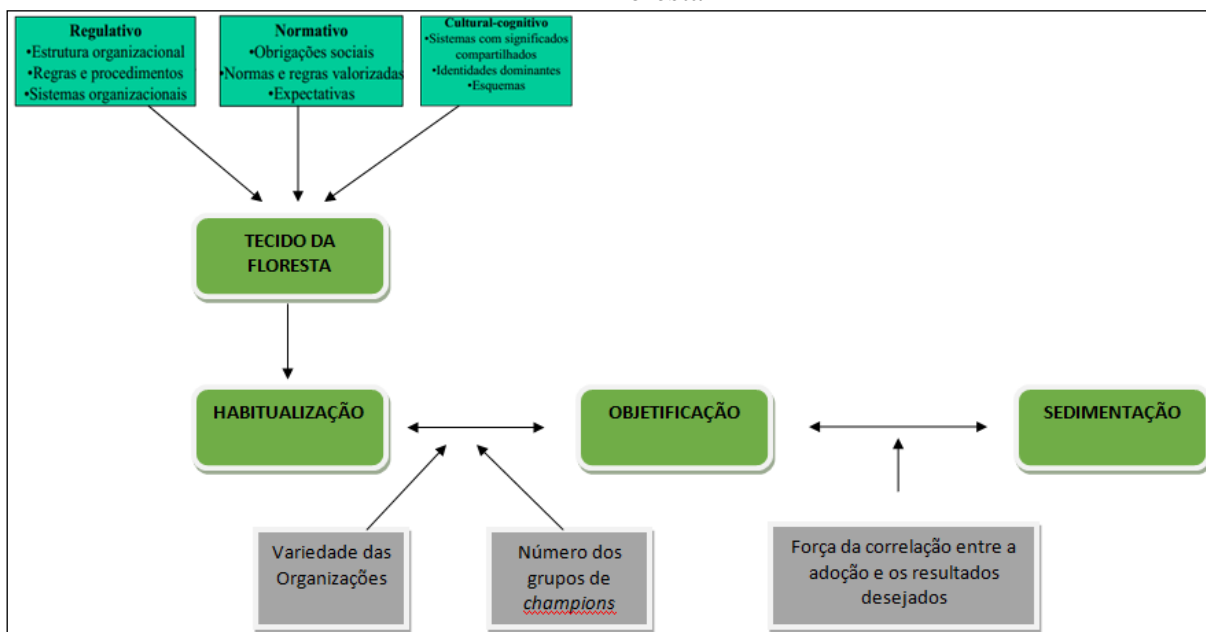
primórdios da produção do tecido. E por fim a ASMOREX fornece auxílio na organização social dos seringueiros que residem nas RESEX em Machadinho D'Oeste.

Neste sentido, faz-se necessário um compartilhamento de ideias e definição de forma clara e objetiva dos papéis de cada ator no ensejo do campo organizacional, mediante sua atual conjuntura de reestruturação. Os principais desafios a serem atravessados pelo campo atualmente, são: i) montar um plano de exportação desenvolvida por todos os atores; ii) definir as ações de cada parceiro, dentro de suas competências e recursos; iii) capacitar dos cooperados da COOPFLORA; iv) criar confiança entre os *championse* ver as possibilidades da estabelecer uma parceria entre todos os envolvidos direta e indiretamente; v) expor os interesses individuais e identificar os interesses comuns; vi) Aumentar os níveis de Controle da coloração; vii) Manipulação química visando reduzir possíveis alergias; e viii) Estabelecer prazos mínimos para atender as demandas.

Para a COOPFLORA, faz-se necessário a profissionalização do máximo de cooperados para formar uma gestão de qualidade. Percebeu-se uma baixa exigência na qualidade das mantas e uma forte dependência da consultoria do SEBRAE, enquanto o mesmo atuava diretamente na gestão do projeto. É importante que a cooperativa, a partir de agora, volte seus esforços para que existam mais pessoas capacitadas à gerir a organização. Outra mudança que deve ocorrer se relaciona à forma como a COOPFLORA compra as mantas dos seringueiros. Atualmente, existe uma preocupação em comprar constantemente as mantas que os seringueiros produzem, independente da qualidade. É necessário que a cooperativa seja mais exigente quanto as mantas fornecidas no sentido de mudar uma cultura paternalista em relação ao seringueiro, fato que beneficiaria a todos os envolvidos. Deve haver um padrão de qualidade mínimo para que sejam compradas as mantas e os produtos.

Aspectos sociais como a baixa escolaridade dos extrativistas, além da falta de capacidade gerencial das organizações envolvidas demonstram que, além da questão econômica, a perspectiva social da sustentabilidade também não está sendo atendida.

Figura 10 – Modelo dinâmico da estruturação do campo organizacional do tecido da floresta



Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo da Figura 11, baseado na fundamentação teórica e na pesquisa realizada, é iniciado com a atuação de forças institucionais (sejam normativas, regulativas ou cultural cognitivas) defendidas por Scott (2004), DiMaggio e Powell (2005) e Tolbert e Zucker (2010). Essas forças podem ser internas ou externas ao campo organizacional, como as pressões internas dos atores inseridos no campo para que se produzam maiores quantidades de mantas com a máxima redução do cheiro característico, faz-se necessária contratação imediata de um químico especializado no produto.

A pressão exercida mobilizaria um esforço do time em busca de alternativas e possibilidades (fase de habitualização), pois com os métodos tradicionais não seria possível atender as especificações. Interessante observar que algumas organizações podem se manter nessa fase indefinidamente, ou seja, os agentes até se mobilizam para rastrear novidades, mas estas não têm continuidade, param num determinado momento e não passam para outra etapa.

Na etapa seguinte, a da objetificação, os atores do campo já seriam capazes de transferir a ideia para algo mais palpável, pois ela possui uma estrutura para tal. Uma observação importante é com relação às resistências iniciais notadas entre os agentes da inovação ou clientes. No modelo de Tolbert e Zucker (2010) as resistências aparecem entre a penúltima e a última fase (objetificação e sedimentação, respectivamente), mas no caso observa-se que elas podem aparecer logo no início (habitualização).

As barreiras puderam ser removidas com demonstrações técnicas (como visitas de outros químicos especializados) ou pelo parecer de profissionais qualificados. Quando o

campo organizacional possui estrutura adequada para a continuidade das ações, uma espécie de encaixe entre ação e estrutura ocorre, facilitando a preparação para a legitimação do processo. Na fase de objetificação, a transferência e a aquisição da ideia para o mundo físico fortalecem o ciclo ação-estrutura-ambiente. No entanto, isso ainda não garante continuidade do *status quo* e a legitimidade do processo.

É na última fase, quando o campo organizacional repete continuamente o processo em toda produção (utilizando as mesmas ações, regras e recursos), que podemos dizer que o processo está institucionalizado.

Nessa etapa os agentes assumem o processo como legítimo e eficiente, não havendo questionamentos. É o *chamado take for granted*. Mesmo os novos extrativistas que por ventura se integrem ao campo terão o jeito de agir, fazer e pensar já estabelecidos – existe o arquétipo de um processo legitimado, mesmo sendo de maneira tácita. Até porque essa trajetória é cíclica e contínua, no espaço e no tempo, e isso garantirá um processo de inovação institucionalizado, paradoxalmente resistente a mudanças futuras.

Percebe-se nas entrevistas a existência clara de diversos grupos: os extrativistas cooperados, os atores de organizações e os madeireiros. Os extrativistas que buscam a defesa de seu meio de vida, de preferência, na fabricação e comercialização das mantas. Os atores de organizações, que se dividem entre representantes comunitários e governamentais têm o entendimento de que é preciso buscar alternativas que garantam o bem-estar dessas populações. Os madeireiros, enquanto grupo oposto buscam forma de aumentar sua renda, deixando assim em segundo plano a produção do tecido da floresta.

As melhorias propostas tanto pelos representantes dos órgãos estadual e municipal, quanto por representantes de associação não diferem muito entre si, os quais reivindicam mais recursos financeiros, sendo este considerado o ponto mais importante, além dos incentivos públicos que garantam a geração de renda para os produtores além de infraestrutura pública com a produção do tecido da floresta.

A sedimentação do campo organizacional depende de um esforço árduo que compete ao Estado e a organizações privadas engajarem projetos que proporcionem uma estrutura básica para os seringueiros e as costureiras darem continuidade e torne-se um empreendimento auto-sustentável.

5 CONCLUSÕES

A abordagem de Tolbert e Zucker (2010), à luz dos estágios que compõem o processo da institucionalização, mostrou-se uma ferramenta potencialmente aplicável, uma vez que possibilitou a partir dos estudos empíricos, a diferenciação dos momentos e das fases do processo que o campo organizacional do tecido da floresta atravessou. Evidentemente que embora a pesquisa tenha atravessado algumas limitações, avalia-se que o trabalho atingiu os objetivos propostos, e diante da problemática da pesquisa, verificou-se que foi possível responder às principais questões levantadas. Após a discussão dos resultados, ficou claro que as forças e pressões que o ambiente institucional provocou no campo organizacional do tecido da floresta foram cruciais para o seu atual estágio.

A participação dos órgãos governamentais proporcionará respaldo e legitimidade à cooperativa na comercialização do tecido da floresta e será de extrema importância para influenciar e conscientizar os demais membros da instituição. O grau de institucionalização se apresenta moderado, não estando em melhores condições por questões de recursos financeiros e de infraestrutura.

Embora exista uma consciência da necessidade e importância da articulação entre as organizações no campo e os atores terem incorporado isto em seus discursos, o que se observa é que as relações de confiança foram praticadas de forma insipiente e o grau de iteração é distante do ideal.

Posto o conjunto de influências negativas e positivas que atuam sobre as respostas dos atores aos pilares regulatórios, cognitivos normativos propostos, de acordo com os sentimentos captados na pesquisa realizada, pode-se concluir que, de maneira geral, o estudo realizado conseguiu cumprir seus objetivos principais e secundários. Contudo, ressalta-se que, apesar de a pergunta inicial questionar sobre quais fatores que determinaram o atual estágio do processo de institucionalização do tecido da floresta em Machadinho D'Oeste, o sentimento captado nas entrevistas e em observação participante no campo, acabou por enfatizar seus efeitos negativos.

Também se detectou claras estruturas de dominação e padrões de coalizão dentro do campo analisado, enfrentou-se as dificuldades ao estabelecer as fronteiras do campo que não são nítidas e o isomorfismo é aparentemente baixo, o que denota que o campo não está bem institucionalizado.

A ausência de registro histórico do campo e a incongruência das respostas dos entrevistados também corroboram com esta conclusão. Com base nos resultados levantados,

pode-se inferir que o grau de institucionalização do campo é baixo, porém, se os atores do campo trabalhassem para sedimentar um processo de governança, tal indicador demonstraria sinais de ascensão.

As iniciativas de retomar as atividades de produção em maiores escalas nos próximos anos, a proliferação de pesquisas e cursos em designer a partir das mantas e o aumento do número de extrativistas ávidos por trabalhar com o tecido têm demonstrado fortes pressões para o aumento do grau de institucionalização do campo.

Por fim, conclui-se que mesmo havendo grau baixo de institucionalização deste campo organizacional, são ainda necessários estudos mais aprofundados sobre as possíveis formas de mitigar os problemas percebidos, os quais devem dar vazão aos anseios de melhorias para a população tradicional.

Ressalta-se, no entanto, que diversas dificuldades foram encontradas no decorrer da pesquisa de campo, uma vez que o isolamento de algumas RESEX e o seu distanciamento impediram uma maior amostra. Propõe-se o retorno às comunidades extrativistas e aos atores que estão atuando atualmente no campo organizacional para nova coleta de dados de forma a se realizar uma comparação com o resultado da pesquisa ora apresentada, permitindo verificar a evolução do grau de institucionalização do tecido da floresta.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. A. L. G. de. Artesãos da floresta. População tradicional e inovação tecnológica: o caso do “couro vegetal” na reserva extrativista do Alto Juruá, Acre. **Dissertação de mestrado** – Universidade Estadual de Campinas. Campinas: 2003.
- ATLAS.TI. 7 **User Guide and Reference**. Scientific Software Development GmbH, Berlin. 2012.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 33^a. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1996 [1974].
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2010. 296p
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, , v.48, nº.2, p..., v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr 1983.
- FACHINELLO, D. T. Produtos Florestais Não-Madeiráveis (PFNM) no Estado de Rondônia e as Visões sobre Desenvolvimento, Sustentabilidade e Extrativismo. **Dissertação de Mestrado. PPGMAD-UNIR**, Porto Velho, 2010.
- FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. **RAE**, v. 47, n. 2, abr/jun 2007.
- FURLANETTO, Egidio L. **Instituições e Desenvolvimento Econômico: A importância do capital social**. Revista Sociologia Política, Curitiba – PR. v, 16, p 55-67, ago 2008.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.
- HALL, P. A; TAYLOR, R.C.R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, v.58, 2003.
- HOLANDA, L. A. de.; Formação e Institucionalização do Campo Organizacional do Turismo no Recife – PE. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Pernambuco Centro de Ciências Sociais Aplicadas Curso de Mestrado em Administração – Pernambuco, 2003.
- JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: The University of Chicago Press, 1991. p. 143-163.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos Organizacionais: Seis Diferentes Leituras e a Perspectiva de Estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, n. Edição Especial, p. 109-147, 2010. ISSN artigo 5.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. A teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORDY, W. R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, p. 220-226.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organization: Formal Structure as Myth and Ceremony. **The American Journal of Sociology**, v. 82, n. 2, p. 340-363, 1977.

MOREIRA, R. C. S. A produção extrativa e o manejo florestal em reservas extrativistas: o caso da Resex Aquariquara de Rondônia. **Dissertação de Mestrado. PPGMAD-UNIR**, Porto Velho, 2010.

MOREIRA, R. C. S.; MULLER, C. A. D. S. A produção extrativista e o manejo florestal na reserva extrativista Aquariquara no Estado de Rondônia. **RARA - Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, Porto Velho, v. 2, n. 1, p. 135-146, mai/ago 2011.

MÜLLER, C. A. S.; SIENA, Osmar; SILVA, N. Q. de A. Sustentabilidade dos Arranjos Socioeconômicos em Reservas Extrativistas: Análise Institucional Sob Ótica da Sociologia Econômica. **XXXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD**. Salvador – BA, nov. 2012.

PAES-DE-SOUZA, M.; SILVA, T. N. da.; PEDROZO, E. A.; SOUZA FILHO, T. A. de. O produto Florestal Não Madeirável (PFNM) Amazônico açaí nativo: proposição de um organização social baseada na lógica de cadeia e rede para potencializar a exploração local. **RARA – Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, Porto Velho, v. 3, n. 2, p. 68-80, mai/ago 2011.

PECI, Alketa. Discursos e a construção do real: um estudo da formação e institucionalização do campo da biotecnologia. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/ Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2005 (a).

PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE. BR (FGV)**, v. IV, p. 1-12, 2006 (b).

ROSSETO, Carlos R.; ROSSETO, Adriana M. A combinação das perspectivas institucional e da dependência de recursos no estudo da adaptação estratégica organizacional. **Teor. Evid. Econ.**, Passo Fundo, v. 7, n. 12, p. 111-136, maio, 1999.

ROMEIRO, Adernar R. Economia ou economia política da sustentabilidade. Texto para Discussão. IE/UNICAMP, Campinas, n. 102, 28 p. set. 2001.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SIENA, O. Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. **GEPES, PPGMAD**, Departamento de Administração da Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho – RO: [s.n.], 2007 (2011).

SILVA, Neima Q. A. Análise institucional do conceito de reservas extrativistas: perspectiva dos atores sociais em Rondônia. **Dissertação de Mestrado em Administração. PPGMAD-UNIR**, Porto Velho, 2012, 103p.

SILVA, Vanessa A.; da. Fatores influenciadores no processo de internacionalização : um estudo em empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos. **Dissertação (Mestrado em Administração)**. Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2011.

SILVA, N. Q. A.; MÜLLER, C. A. S. **Análise institucional da concepção de reservas extrativistas em Rondônia**. XIV Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente - ENGEMA, São Paulo, 2012.

SCOTT, R. W.; MEYER, J. W. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: The University of Chicago Press, 1991. p. 164-184.

SCOTT, R. W. Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis. In: SCOTT, R. W.; MEYER, J. W. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. California: Sage Publicações, 1994. p. 55-80.

SCOTT, Richard W. Reflections a Half-Century of Organization Sociology. **Annual Review of Sociology**, n.30, 1-24, 2004.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R., et al. **Handbook de estudos organizacionais**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 6, p. 194-225.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em Administração. 4ª. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

VERMEULEN, P. A. M.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. **Complex incremental product innovation in established service firms: a micro institutional perspective**. Organization Studies, London, v. 28, n. 10, p. 1523-1546, 2007.

VIEIRA, Marcelo M. F.; MISOCZKY, Ceci. **Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. Anais: Anpad, 2000.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. São Paulo: UNB, v. II, 1999.